



Angewandte Linguistik

Kerstin Nanchen

Swissness bei SWISS

Eine Analyse des Potenzials des Co-Branding mit der Marke Schweiz bei der Schweizer Fluggesellschaft Swiss International Air Lines

Graduate Papers
in Applied
Linguistics 5

Zürcher Fachhochschule



Die vorliegende Arbeit wurde am Departement Angewandte Linguistik der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften im Frühlingssemester 2018 als Abschlussarbeit im Masterstudiengang Angewandte Linguistik, Vertiefung Organisationskommunikation, verfasst (Referentin: Dr. Regine Wieder) und mit dem Farner Award for Academic Excellence ausgezeichnet.

Das Departement Angewandte Linguistik der ZHAW betreibt Angewandte Linguistik als transdisziplinär orientierte Sprachwissenschaft. Diese befasst sich mit den Problemen der realen Welt, in denen Sprache eine zentrale Rolle spielt. Sie identifiziert, analysiert und löst diese Probleme einerseits durch die Anwendung linguistischer Theorien, Methoden und Resultate, andererseits durch die Entwicklung neuer theoretischer und methodischer Ansätze.

In den *Graduate Papers in Applied Linguistics* veröffentlicht das Departement Angewandte Linguistik der ZHAW preisgekrönte Abschlussarbeiten von Studierenden des Bachelorstudiengangs Angewandte Sprachen, des Bachelorstudiengangs Kommunikation und des Masterstudiengangs Angewandte Linguistik.

Kontakt

ZHAW Angewandte Linguistik
Theaterstrasse 15c
Postfach
8401 Winterthur

info.linguistik@zhaw.ch

+41 (0) 58 934 60 60

Dank

Mein Dank gebührt allen Personen, die mich bei meiner Masterarbeit unterstützt haben: meiner Betreuerin Dr. Regine Wieder, der Branding-Expertin Dr. Adrienne Suvada, den Teilnehmenden der Fokusgruppen, dem Korrektorat sowie meinen Eltern.

Kerstin Nanchen 2018: *Swissness bei SWISS. Eine Analyse des Potenzials des Co-Branding mit der Marke Schweiz bei der Schweizer Fluggesellschaft Swiss International Air Lines*. Winterthur: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. (Graduate Papers in Applied Linguistics 5).

DOI 10.21256/zhaw-3356 (<https://doi.org/10.21256/zhaw-3356>)

Inhalt

	Abstract	5
1	Einleitung.....	6
1.1	Swiss International Air Lines	6
1.2	Zentrale Fragestellung und Hypothesen	8
1.3	Aufbau der Arbeit	9
2	Theoretische Grundlagen.....	10
2.1	Corporate Branding	10
2.2	Co-Branding	14
2.3	Country-of-Origin.....	17
2.4	Swissness	19
2.5	Branding in der Flugbranche.....	23
2.6	Das perfekte Co-Branding.....	26
3	Design und Methodik.....	36
3.1	Experteninterview.....	36
3.2	Qualitative Inhaltsanalyse	37
3.3	Fokusgruppen	39
3.4	Methodentriangulation.....	42
4	Ergebnisse.....	43
4.1	Ergebnisse Experteninterview.....	43
4.2	Ergebnisse qualitative Inhaltsanalyse	45
4.3	Ergebnisse Fokusgruppen	51
5	Diskussion der Ergebnisse.....	55
5.1	Transfer der Marke <i>Schweiz</i> auf die Airline SWISS.....	55
5.2	Einfluss von Swissness auf die Wahrnehmung von SWISS als Schweizer Fluggesellschaft	57
5.3	Potenzieller Mehrwert von Swissness.....	58
6	Empfehlungen	59
6.1	Swissness neu definieren	59
6.2	Emotionalität	60
6.3	Verstärker Kundenfokus.....	60

7	Schlussbetrachtung.....	62
7.1	Zusammenfassung und Fazit.....	62
7.2	Reflexion	63
7.3	Ausblick.....	65
	Abbildungsverzeichnis.....	66
	Bibliografie	67
	Anhang.....	72

Abstract

Mit steigendem Konkurrenzkampf im internationalen Umfeld nimmt Branding auch bei Fluggesellschaften einen immer wichtigeren Stellenwert ein. Trotz der Popularität des Co-Branding mit der Ländermarke *Schweiz* wurde anhin wenig zum Mehrwert von Swissness in der Flugbranche untersucht. In dieser Arbeit wird die potenzielle Wertsteigerung des Co-Branding mit der Marke *Schweiz* bei der Schweizer Fluggesellschaft Swiss International Air Lines eruiert. Nach einem theoretischen Überblick zum Corporate Branding, dem Co-Branding mit der Ländermarke sowie dem Branding in der Flugbranche wird anhand einer Methodentriangulation – bestehend aus einem Experteninterview, einer qualitativen Inhaltsanalyse sowie Fokusgruppen – der potenzielle Mehrwert des Co-Branding mit der Marke *Schweiz* bei SWISS empirisch beleuchtet. Die Ergebnisse zeigen, dass Swissness teilweise einen Mehrwert bietet, denn dadurch werden Unternehmenswerte wie *Qualität*, *Zuverlässigkeit* und *Luxus* positiv akzentuiert. Jedoch legen sie auch den Schluss nahe, dass neben dem Co-Branding eine emotionale Ansprache und ein verstärkter Fokus auf die individuellen Kundenbedürfnisse ebenso zur Wertesteigerung der Marke SWISS beitragen.

In increasingly competitive markets, branding is of growing interest to airline companies. Despite an increased interest in co-branding with the country Switzerland, little has been investigated in the added value that co-branding with the country-of-origin plays when branding the national carrier of Switzerland Swiss International Air Lines. This paper set out to investigate the potential of co-branding the airline SWISS with the country brand Switzerland. After an overview of the theoretical framework to corporate branding, co-branding with the country-of-origin as well as branding in the airline industry has been given, the empirical research is conducted consisting of an expert interview, a qualitative content analysis and focus groups. As the results show, Swissness does, to some extent, influence the brand SWISS in a positive way. Core brand values such as *quality*, *reliability* and *luxury* are emphasized through co-branding. However, the results indicate that other factors such as emotionality and a stronger customer focus also add to the value of the brand SWISS.

1 Einleitung

In Anbetracht der Globalisierung und des steigenden Konkurrenzkampfes in der Flugindustrie wird ein distinktiv wahrgenommener Brand immer wichtiger. Ein Co-Branding mit der Ländermarke *Schweiz* könnte sich dabei als entscheidender Wettbewerbsfaktor herausstellen, um sich im nationalen sowie im internationalen Markt eindeutig zu positionieren und sich von den Wettbewerbern zu differenzieren, denn die Marke *Schweiz* gilt als besonders attraktiv und wertvoll (Feige, Fischer, & Reinecke, 2010, S. 8). Dies hat der hervorragende Ruf, den Schweizer Produkte und Dienstleistungen im In- und Ausland geniessen, bestätigt (Eidgenössisches Institut für Geistiges Eigentum (IGE), 2017). Zudem haben sich mit der seit Januar 2017 in Kraft getretenen Swissness-Gesetzgebung die Richtlinien zur Verwendung der Marke *Schweiz* verschärft, um das gute Image sowie die Popularität der Marke *Schweiz* vor potenziellen Missbräuchen zu schützen (ebd.; Feige, Annen, von Matt, & Reinecke, 2016, S. 88ff.). Auch die Schweizer Fluggesellschaft Swiss International Air Lines (kurz SWISS) wirbt seit ihrer Gründung mit der Schweizer Herkunft (Maier, Esch, & Knörle, 2009, S. 149ff.; SWISS, 2017d; Wieder & Adams, 2012, S. 11ff.). Mitte 2011 beschloss sie, ihr Unternehmensprofil zu schärfen (Wieder & Adams, 2012, S. 38ff.). Ziel war es, sich noch stärker als die nationale Fluggesellschaft der Schweiz zu positionieren und sich als Tochtergesellschaft der deutschen Lufthansa von ihrem Mutterkonzern zu differenzieren (SWISS, 2017d). Zudem befindet sie sich aktuell in einer Neuorientierung. Mit dem Kommunikationskonzept *Swissness reloaded* soll der Gebrauch der Marke *Schweiz* neu definiert werden. Im Nachfolgenden wird die Fluggesellschaft SWISS vorgestellt, bevor die zentrale Fragestellung, die Hypothesen und der Aufbau der Arbeit erörtert werden.

1.1 Swiss International Air Lines

Swiss International Air Lines kann auf eine aufregende Zeit zurückblicken. Ihren Ursprung findet sie 1931 in der Gründung der Schweizerischen Luftverkehr AG, die später in SWISSAIR unbenannt wurde (Historisches Lexikon der Schweiz, 2012; Maier et al., 2009, S. 147; Swissair, 2017). Seit der Gründung positionierte sich die Marke als zuverlässig, sicher und qualitätsbewusst (Feige et al., 2016, S. 42f.; Maier et al., 2009, S. 149ff.). Diverse finanzielle und strategische Probleme sowie der Einbruch des Luftverkehrs nach den Terroranschlägen des 11. Septembers 2001 führten schliesslich dazu, dass SWISSAIR 2002 Konkurs ging (Historisches Lexikon der Schweiz, 2012; Maier et al., 2009, S. 148). Das sogenannte *Grounding* beschreibt nicht nur ein dunkles Kapitel in der Schweizer Wirtschaftsgeschichte, sondern hat auch die Schweizer Bevölkerung emotional stark erschüttert (Historisches Lexikon der Schweiz, 2012).

Im Jahr 2002 ging aus dem Grounding der damaligen SWISSAIR und der noch intakten Tochtergesellschaft Crossair die neue Fluggesellschaft der Schweiz *Swiss International Air Lines* hervor (ebd.; Maier et al., 2009, S. 148; Swissair, 2017). Obwohl die Öffentlichkeit

erst wieder von SWISS überzeugt werden musste, bestand ein Vorteil der Marke darin, auf der alten Markenidentität der SWISSAIR aufbauen zu können (Maier et al., 2009, S. 148f.).

Die Schweizer Wurzeln und das Schweizer Kulturgut sollten weiterhin den Kern der Marke bilden (ebd., S. 149). Deshalb verfolgt SWISS als strategischer Premium Partner von Schweiz Tourismus das Ziel, die Marke *Schweiz* zu pflegen und im In- und Ausland zu vermarkten (Schweiz Tourismus, 2017a). Nach anfänglichen Schwierigkeiten sowie einigen gescheiterten Kommunikationskampagnen ging es seit der Fusion mit Lufthansa und der Aufnahme in die Star Alliance im Jahr 2006 wieder bergauf (Maier et al., 2009, S. 157). Die Fusion ermöglichte sowohl einen stärkeren Netzzugang zu anderen Märkten ausserhalb des Heimatmarktes der Schweiz als auch eine klare Abgrenzung gegenüber den Low-Cost-Carriern wie easyJet oder Ryanair (ebd.; SWISS, 2014). 2011 entschied sich SWISS ihr Unternehmensprofil weiter zu schärfen (Wieder & Adams, 2012, S. 38ff.). Ziel war es, sich noch stärker als die nationale Fluggesellschaft der Schweiz zu positionieren (SWISS, 2017d). Für SWISS ermöglichen besonders die klassischen Schweizer Werte wie *Qualität*, *Zuverlässigkeit* sowie «*Liebe zum Detail*» eine klare Markenpositionierung und Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern (Maier et al., 2009, S. 159ff.; SWISS, 2014). Diese Werte führen dazu, dass sich der Fluggast bei SWISS wie zu Hause fühlt (Maier et al., 2009, S. 163f.). Das Co-Branding mit der Schweiz und die enge Zusammenarbeit mit Schweiz Tourismus ermöglicht es SWISS zudem, sich von ihrem deutschen Mutterkonzern zu differenzieren, denn im Vergleich werden SWISS eher emotionale Facetten zugeschrieben (ebd., S. 165ff.; Schweiz Tourismus, 2017b). So wirkt die Airline einzigartiger, authentischer und preisträchtiger als der Mutterkonzern, der eher durch Leistung und rationale Kühle überzeugt (ebd.; SWISS, 2014). Darüber hinaus ist Swissness seit der Gründung integraler Bestandteil des Geschäftsmodells geblieben. Für den CCO Markus Binkert steht fest, dass SWISS ohne Swissness nicht funktionieren würde (Feige et al., 2016, S. 42). Die aktuelle Kommunikationskampagne *Made of Switzerland*, die an die frühere Kampagne *Our sign is a promise* anknüpft, soll die traditionellen Schweizer Werte noch stärker hervorheben und das Image sowie die Reputation im In- und Ausland weiter stärken (SWISS, 2016). Darüber hinaus versucht das Unternehmen anhand von Swissness, stärker auf die Kundenbedürfnisse einzugehen, um ein persönliches, emotionales und massgeschneidertes Reiseerlebnis zu vermarkten (Ackeret, 2016; SWISS, 2014). Die schweizerischen Unternehmenswerte wie *persönliche Betreuung*, *Qualität bis ins Detail*, *Zuverlässigkeit* und *Gastfreundlichkeit* sollen durch Swissness explizit hervorgehoben werden (Ackeret, 2016; Schröder, 2016, S. 62f.).

Ausserdem befindet sich SWISS mit ihrem Konzept *Next Generation Airline of Switzerland* aktuell in einem strategischen Veränderungsprozess, in dessen Rahmen auch Swissness mit der Kommunikationsstrategie *Swissness reloaded* neu definiert werden soll (SWISS, 2017a, 2017b).

1.2 Zentrale Fragestellung und Hypothesen

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, das Potenzial des Co-Branding mit der Schweiz bei der Fluggesellschaft SWISS zu eruieren. Folgende Leitfrage hat die gesamte Arbeit begleitet:

Eignet sich Swissness zur Aufwertung der Marke SWISS?

Um die Komplexität dieser Frage zu reduzieren, wird sie in folgende drei Unterfragen gegliedert:

Wie funktioniert der Transfer der Marke Schweiz auf die Airline SWISS?

Welchen Einfluss hat das Co-Branding mit der Schweiz auf die Wahrnehmung von SWISS als Schweizer Fluggesellschaft?

Bietet Swissness einen Mehrwert?

Dabei haben sich folgende Hypothesen herausgebildet:

- H1. SWISS nutzt das Co-Branding mit der Schweiz als Endorsement. Dabei werden die positiven Qualitäten der Schweiz auf die Airline übertragen. Dies fördert die Wahrnehmung von SWISS als Schweizer Fluggesellschaft im nationalen und internationalen Umfeld.
- H2. Durch den gezielten Einsatz von Swissness wird SWISS nicht als Unternehmen mit deutschem Mutterkonzern wahrgenommen, sondern als die nationale Fluggesellschaft der Schweiz.
- H3. Dank dem Co-Branding mit der Marke *Schweiz* kann sich SWISS auch beim heimischen Publikum gegen andere nationale und internationale Airlines als Favorit positionieren.
- H4. Beim internationalen Publikum setzt SWISS verstärkt auf die klassischen Schweizer Stereotypen, um als attraktiv, integer und kompetent wahrgenommen zu werden. Internationale Kundinnen und Kunden buchen bei SWISS, weil sie die Schweizer Werte schätzen, für die das Unternehmen steht.
- H5. Das Werbevideo fokussiert zu sehr auf die Schweiz als Tourismusdestination und das Co-Branding misslingt.
- H6. Emotionalität wird bei SWISS nicht durch die Marke *Schweiz* transportiert, sondern durch andere Werte von SWISS.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel. Kapitel 2 erläutert den Forschungsstand zum Corporate Branding, dem Co-Branding mit der Ländermarke *Schweiz* sowie den Spezifikationen des Branding in der Flugbranche. Aufbauend auf diesen theoretischen Grundlagen wird am Ende des Kapitels ein Modell für das perfekte Co-Branding entworfen, das als Basis der empirischen Analyse dient. In Kapitel 3 werden die gewählten Methoden und das Forschungsdesign beschrieben. Anschliessend stellt Kapitel 4 die Ergebnisse des Experteninterviews, der Inhaltsanalyse der Kommunikationsmittel und der Fokusgruppen dar.

Als nächstes werden in Kapitel 6 die Ergebnisse diskutiert und miteinander verglichen. Das letzte Kapitel (Kapitel 7) fasst die zentralen Ergebnisse der Arbeit in einem Fazit zusammen, überprüft die gesamte Vorgehensweise in einer kritischen Reflexion und gibt einen Ausblick für künftige Untersuchungen.

2 Theoretische Grundlagen

Swissness umfasst diverse wissenschaftliche Disziplinen der Psychologie sowie der Kommunikations-, Politik- und Wirtschaftswissenschaften. Im folgenden Kapitel werden zuerst relevante Begriffe zum Corporate Branding näher erläutert, bevor das Co-Branding mit der Ländermarke *Schweiz* beleuchtet wird. Anschliessend werden die Spezifikationen des Branding in der Flugbranche vorgestellt. Am Ende dieses Kapitels werden die theoretischen Erkenntnisse in einem übersichtlichen Modell zusammengefasst.

2.1 Corporate Branding

Dieses Kapitel befasst sich mit der Markengestaltung einer Unternehmensmarke. Nach der Definition der Begriffe *Marke* und *Markengestaltung* wird die Gestaltung der Markenidentität anhand des Markensteuerrads nach Esch (Esch, The Brand Consultants, 2015) genauer erläutert. Anschliessend werden die unterschiedlichen Funktionen einer Marke beschrieben.

2.1.1 Marke

Der Markenbegriff kann aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden. Im Allgemeinen wird unter einer Marke (engl. Brand) ein klares, unverwechselbares Erscheinungsbild eines Produktes, einer Dienstleistung oder eines Unternehmens verstanden, das eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernimmt sowie das Wahlverhalten der Stakeholder prägt (American Marketing Association, 2017; Geissler, 2004; Kernstock, Esch, Tomczak, Redler, & Langner, 2014, S. 8; Niederhäuser & Rosenberger, 2011, S. 55; Scharf, Schubert, & Hehn, 2015, S. 271ff.).

2.1.2 Markengestaltung

Der Begriff Markengestaltung (engl. Branding) beschreibt alle wahrnehmbaren Gestaltungselemente einer Marke. Die Markenidentität bildet den Kern einer Marke und ist die Grundlage für alle weiteren Gestaltungsprozesse, denn sie drückt aus, wofür die Marke steht und wie sie wahrgenommen werden soll (Scharf et al., 2015, S. 290f.). Die Identität beschreibt die Innensicht eines Unternehmens und ist das Selbstbild einer Marke (Esch, 2014, S. 62; Niederhäuser & Rosenberger, 2011, S. 30). So möchte beispielsweise SWISS sowohl für Zuverlässigkeit, Qualität und Sicherheit als auch für *typisch schweizerisch* und einen massgeschneiderten Service im höheren Preissegment stehen (Ackeret, 2016; Maier et al., 2009, S. 155ff.). Der Billigflieger easyJet hingegen möchte die Werte *trendy*, *kostengünstig* und *dynamisch* verkörpern (Maier et al., 2009, S. 155). Aufgrund der zentralen Bedeutung der Markenidentität für die Markenführung befasst sich der nächste Abschnitt genauer mit den einzelnen Komponenten dieser Identität.

2.1.3 Gestaltung der Markenidentität

Es existieren unterschiedliche wissenschaftliche und praktische Modelle für die Gestaltung der Markenidentität (Gress, Esch, & Roth, 2009, S. 84). Das wissenschaftliche Modell des Markensteuerrads nach Esch (Esch, The Brand Consultants, 2015) eignet sich besonders für Branding-Zwecke, da es die Markenidentität ganzheitlich erfasst und in die fünf Teilbereiche Markenkompetenz, Markenattribute, Markennutzen, Markentonalität und Markenbild gliedert (s. Abb. 1). Zudem folgt das Markensteuerrad der Analogie des menschlichen Gehirns. Gestaltungsprozesse werden dabei in eine linke und rechte Hälfte geteilt (Gress et al., 2009, S. 84ff.). Die linke Seite beinhaltet die «*hard facts*» oder die logisch-rationalen Argumente wie die Markenkompetenz, die Markenattribute und den Markennutzen. Die rechte Seite umfasst die «*soft facts*», d.h. die Tonalität und das Markenbild (Esch, 2014, S. 67; Gress et al., 2009, S. 84ff.). Dabei ist es wichtig, alle marketingpolitischen und kommunikativen Entscheidungsprozesse aufeinander abzustimmen, damit auf der Wirkungsebene die beabsichtigten Ziele erreicht werden können (Scharf et al., 2015, S. 290). Um die drei zentralen Wertschöpfungstreiber von SWISS – Swissness, Emotionalität und Kundenfokus – zu akzentuieren (Christen, 2017, S. 13; Schulte, 2017, S. 8; SWISS, 2014; SWISS, 2016), ist es wichtig, alle Komponenten des Markensteuerrads zu berücksichtigen und zu koordinieren, um die Identität erfolgreich zu kommunizieren und Vertrauen zu gewährleisten (Esch, 2014, S. 71; Niederhäuser & Rosenberger, 2011, S. 107). Im Folgenden werden die einzelnen Komponenten des Markensteuerrads genauer erläutert.

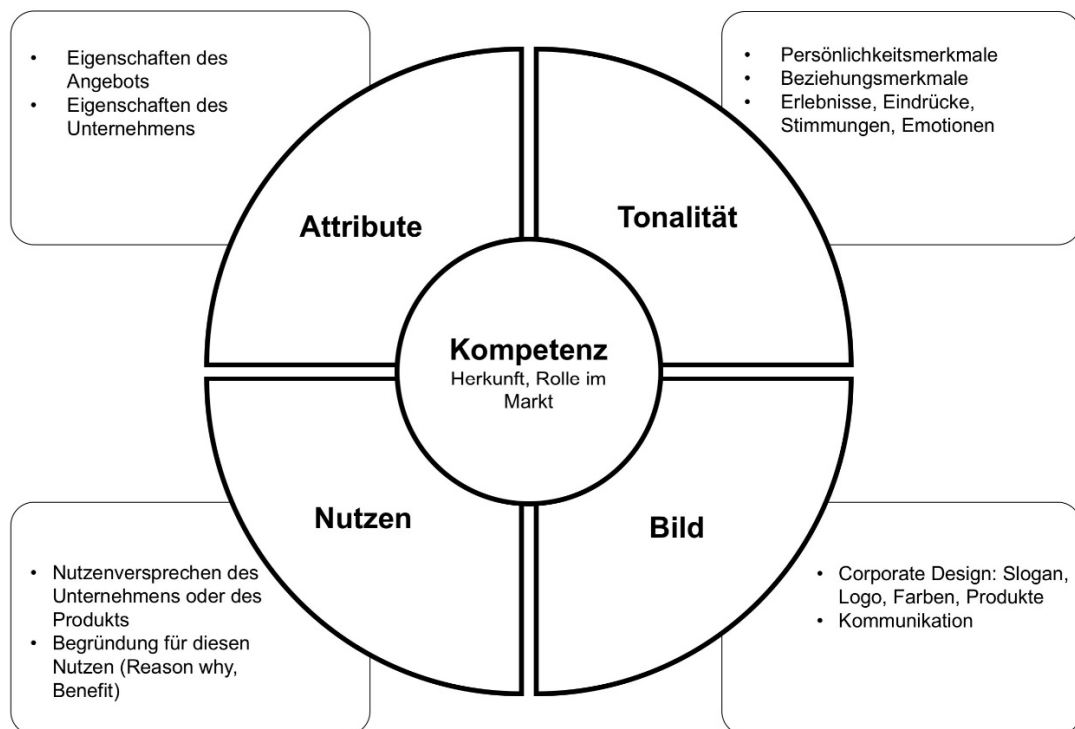


Abb. 1: Markensteuerrad (eigene Darstellung, Quelle: Esch, 2014, S. 67)

Markenkompetenz

Die Markenkompetenz enthält die typischen Markenwerte. Sie ist der Kern der Marke und beantwortet die Frage «*Wer bin ich?*» (Esch, 2014, S. 71; Gress et al., 2009, S. 84f.; Niederhäuser & Rosenberger, 2011, S. 107; Taneja, 2008, S. 146). Zudem kann sie sich auf die Entstehung und den geschichtlichen Hintergrund der Marke (SWISS als die nationale Fluggesellschaft der Schweiz), die Herkunft (bei SWISS *Made in Switzerland*), die Rolle im Markt (Ryanair als Low-Cost-Carrier, SWISS als Vermittler eines «Zuhause»-Gefühls beim Reisen) oder auf zentrale Markenassets (bei SWISS *typisch schweizerisch*) beziehen (Esch, 2014, S. 71; Maier et al., 2009, S. 163; SWISS, 2017).

Markenattribute und Markennutzen

Neben der Kompetenz gehören die Attribute und der Nutzen zu den sogenannten «*hard facts*». Damit die Kaufentscheidung der Kundinnen und Kunden positiv beeinflusst werden kann, muss die Identität die Markenattribute mit einem Nutzenversprechen bzw. einem «*Reason to believe*» untermauern, damit Vertrauen und Loyalität in das Unternehmen ermöglicht werden (Niederhäuser & Rosenberger, 2011, S. 24ff.; Scharf et al., 2015, S. 292). Gemäss Gress, Esch und Roth (2009, S. 85f.) und Esch (2014, S. 68) ist es wichtig, zwischen Attributen und Nutzen zu differenzieren.

Die Attribute beschreiben die Eigenschaften des konkreten Angebots oder des Unternehmens (z. B. bei SWISS: höchste Produkt- und Servicequalität) (Christen, 2017, S. 10ff.). Der Nutzen hingegen liefert die Begründung für die Attribute. Er lässt sich weiter in einen sachlich-funktionalen (z. B. bei SWISS: gutes Preis-Leistungsverhältnis) und psychosozialen Nutzen (z. B. bei SWISS: Prestige-Gedanke) differenzieren (Christen, 2017, S. 10ff.; Esch, 2014, S. 68).

Markentonalität

Die Markentonalität bestimmt, welche Emotionen und Erlebniswelten bei der Kundschaft in Bezug auf die Marke ausgelöst werden sollen (Esch, 2014, S. 67ff.; Scharf et al., 2015, S. 292f.). Gerade Emotionen bieten Unternehmen eine enorme Chance, sich in den Köpfen der Kundinnen und Kunden zu verankern und sich in gesättigten Märkten wie der Flugindustrie mit einer Vielzahl austauschbarer Angebote zu differenzieren (Esch, 2014, S. 66ff.; Keller, 2013, S. 94ff.; Niederhäuser & Rosenberger, 2011, S. 55; Scharf et al., 2015, S. 78). Zudem trennen sie starke von schwachen Marken (Esch, 2014, S. 67). Mittels geeigneter Marketingaktivitäten werden optimale Erlebnisse vermittelt, indem Produkte und Dienstleistungen mit spezifischen Emotionen verknüpft werden. Diese Verbindung soll bei den Kundinnen und Kunden nachhaltig verankert werden und sie langfristig an die Marke binden (Scharf et al., 2015, S. 76ff.). Damit eine solche Bindung erreicht wird, erfolgen die Einstellungen auf den drei Ebenen affektiv, kognitiv und konativ (Niederhäuser & Rosenberger, 2011, S. 91; ebd., S. 84; Schuppisser & Kucza, 2014, S. 604ff.).

Es werden zudem verschiedene psychologische Ansätze verwendet, um die Tonalität herzustellen und eine solche Bindung zu schaffen (Scharf et al., 2015, S. 292). Esch (2014, S. 69ff.) unterscheidet zwischen Markenpersönlichkeit, -beziehungen und -erlebnissen. Bei der Markenpersönlichkeit werden der Marke gewisse Persönlichkeitsmerkmale zugewiesen, um eine Identifikation mit dem Produkt zu gewährleisten. Die Markenbeziehung beschreibt die Beziehung zwischen den Kundinnen und Kunden und der Marke. Ziel ist es, sie emotional an die Marke zu binden. Die Markenerlebnisse wiederum werden durch die Kommunikation und den persönlichen Austausch mit den Produkten und Dienstleistungen der Marke transportiert (Esch, 2014, S. 70). Die Tonalität manifestiert sich bei SWISS durch ihre Schweizer Wurzeln (Markenpersönlichkeit), ihre fürsorgliche, authentische und eher formelle Kundenbetreuung (Markenbeziehung) und durch ihr Versprechen auf ein einzigartiges Reiseerlebnis (Markenerlebnis) (Ackeret, 2016; Feige et al., 2016, S. 42f.; Maier et al., 2009, S. 159ff.; Schröder, 2016, S. 62f.; Schulte, 2017; SWISS, 2014; SWISS, 2016; SWISS, 2017d).

Markenbild

Während Scharf, Schubert und Hehn (2015, S. 302) unter dem Begriff Markenbild nur den visuellen Aspekt (das Logo) der Marke verstehen, wird der Begriff von anderen Autoren weiter gefasst und beinhaltet sowohl das Logo als auch die akustischen, taktilen, olfaktorischen und gustatorischen Eigenschaften einer Marke (Esch, 2014, S. 70f.). Diese Begriffsdefinition ist breiter aufgestellt und umfasst den gesamten Auftritt einer Marke, d. h. auch das Design der Verpackungen, der Verkaufsräume, des Internetauftritts sowie Geräusche, Musik, Farbcodes und Schrifttypen (ebd.). In dieser Arbeit wird die weite Begriffsdefinition berücksichtigt, da Swissness alle fünf Sinne ansprechen soll.

2.1.4 Funktionen von Marken

Um die Signifikanz einer Marke besser zu verstehen, ist es sinnvoll, sie nach ihren verschiedenen Funktionen zu unterscheiden. Es wird zwischen einer rechtlichen, kennzeichnenden, differenzierenden, legitimierenden und emotionalen Funktion distinguished (Lynch & de Chernatony, 2004; Niederhäuser & Rosenberger, 2011, S. 55; Scharf et al., 2015, S. 275ff.; Schmid & Lyczek, 2008, S. 47).

Im Zentrum der rechtlichen Funktion steht die Schutzfunktion einer Marke vor Kopierungen und Missbräuchen (Niederhäuser & Rosenberger, 2011, S. 55). Seit Januar 2017 ist deshalb die neue Swissness-Gesetzgebung in Kraft getreten, die das gute Image sowie die Popularität der Marke *Schweiz* vor potenziellen Missbräuchen schützen soll (IGE, 2017; Feige et al., 2016, S. 87ff.).

Zudem nimmt eine Marke eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion wahr, denn sie kennzeichnet den Hersteller eines Produkts oder einer Dienstleistung und unterscheidet sie von anderen Unternehmen z. B. durch das Markenlogo (bei SWISS das Schweizerkreuz

auf der Heckflosse) oder den Slogan (bei SWISS *Made of Switzerland*) (Ackeret, 2016; Brand Trust GmbH, 2017; Buhmann & Ingenhoff, 2015, S. 112ff.; Dunker, 2012, S. 48; Fan, 2006, S. 9ff.; Feige et al., 2016, S. 42f.; Hatch & Schultz, 2003; Niederhäuser & Rosenberger, 2011, S. 55; Scharf et al., 2015, S. 271ff.; Schröder, 2016, S. 62f.; Schulte, 2017).

Eine Marke wirkt sich auch auf das Kaufverhalten der Kundschaft aus, da sie meistens bekannte Brands unbekannten vorziehen (Keller, 1993, S. 3). Mittels der legitimierenden Funktion wird das Wahlverhalten der Stakeholder beeinflusst und eine Erinnerungswirkung bei der Kundschaft erzeugt (Esch, Herrmann, & Sattler, 2017, S. 201f.; Scharf et al., 2015, S. 271ff.). Die legitimierende Funktion umfasst das abgegebene Markenversprechen des Unternehmens an die Stakeholder (Niederhäuser & Rosenberger, 2011, S. 55f.). Bei SWISS lautet dieses *Made of Switzerland* und wird durch das Kreativkonzept *The little big difference* zusätzlich unterstrichen (SWISS, 2016). Dieses Qualitätsversprechen sollte schliesslich auch auf die Markenidentität abgestimmt sein, damit die gewünschte Aussenwahrnehmung (Image) mit der Markenidentität übereinstimmt (vgl. Kap. 2.1) (Hatch & Schultz, 2003; Niederhäuser & Rosenberger, 2011, S. 55; Scharf et al., 2015, S. 299f.).

Des Weiteren besitzt eine Marke gemäss Lynch und de Chernatony (2004) sowie Schmid und Lyczek (2008, S. 47) eine emotionale Funktion. Emotionen ermöglichen eine hinreichende Differenzierung von der Konkurrenz für austauschbare Produkte und Dienstleistungen und ermöglichen einen hohen Wiedererkennungswert der eigenen Marke (Esch, 2014, S. 66ff.). Darüber hinaus transportieren Gefühle und Erlebnisse die Werte der Marke auf anschauliche Weise und ermöglichen es den Stakeholdern, sich mit der Marke zu identifizieren (Keller, 2013, S. 118ff.). Dadurch kann eine Marke überzeugend wirken und eine Beziehung zwischen den Kundinnen und Kunden und dem Unternehmen herstellen (Heding, Knudtzen, & Bjerre, 2009, S. 156ff.). Swiss International Air Lines versucht dies mittels eines massgeschneiderten Flugangebots, Gastfreundlichkeit und der «Liebe zum Detail» zu vermitteln (Ackeret, 2016; Christen, 2017, S. 6ff.; Schröder, 2016, S. 62f.; Schulte, 2017, S. 6ff.; SWISS, 2014).

2.2 Co-Branding

Das vorangehende Kapitel hat sich mit dem Corporate Branding auseinandergesetzt. Dieses Kapitel beleuchtet zwischenbetriebliche Kooperation in Form von Markenallianzen (nachfolgend auch Co-Branding genannt).

Als Co-Branding wird im Allgemeinen die Markenstrategie verstanden, mit der Unternehmen versuchen, die eigene Marke mit einer zweiten zu kombinieren (Esch, Redler, & Honal, 2007, S. 61; Scharf et al., 2015, S. 288ff.). Der Begriff hat sich zeitgleich in der Wissenschaft und der Praxis entwickelt, weshalb es eine Bandbreite an unterschiedlichen Definitionen und Erscheinungsformen gibt. Generell lässt sich zwischen einer weiten und einer engen Definition unterscheiden.

Die enge Definition bezieht sich hauptsächlich auf die gemeinsame Verwendung der Markenzeichen zweier Unternehmen im Sinne einer Kooperation deren Namen und Logos, während die weite Definition die allgemeine Zusammenarbeit zweier Unternehmensmarken beschreibt (Huber & Helmig, 2003, S. 5).

Da das Co-Branding mit der Marke *Schweiz* mehr als nur das visuelle Erscheinungsbild einer Markenallianz umfasst, wird für diese Arbeit der weite Definitionsansatz gewählt, d. h. unter Co-Branding wird die Markenstrategie verstanden, mit der Unternehmen versuchen, die eigene Marke mit einer Marke eines fremden Unternehmens längerfristig zu kombinieren (Grossman, 1997, S. 191; ebd.; Keller, 2013, S. 269; Leuthesser, Kohli, & Suri, 2003; Rao & Rueckert, 1994, S. 87).

Des Weiteren gilt es, verschiedene Erscheinungsformen des Co-Branding zu unterscheiden. Das *Co-Advertising*, die *Co-Promotion* sowie das *Dual Branding* sind vom eigentlichen Begriff des Co-Branding abzugrenzen. Diese Markenallianzen sind kurzfristige Kooperationen zweier Unternehmen, bei der zwei oder mehrere unterschiedliche Leistungen miteinander verknüpft werden (Huber & Helmig, 2003, S. 5f.). Zum Beispiel wird bei der Co-Promotion von Reebok und Pepsi der Sportbedarf mit einem Cola-Getränk verknüpft (ebd., S. 6). Der Fokus beim Co-Branding beinhaltet eine längerfristige Markenkombinationsstrategie, die sowohl zwischen horizontalen als auch vertikalen Wirtschaftsstufen erfolgen kann (ebd., S. 5). Demzufolge lässt sich der Begriff weiter in ein Composite- und ein Ingredient-/Component-Branding unterteilen (s. Abb. 2). Beim Composite-Branding wird eine gemeinsame Markierung und Erstellung einer neuen Leistung vollzogen (horizontales Co-Branding) (ebd., S. 6). Beim Ingredient-/Component-Branding hingegen wird auf die gemeinsame Markierung einer Leistung durch die Integration bestehender Leistungsbestandteile fokussiert (vertikales Co-Branding) (ebd., S. 6). In Bezug auf die Markenallianz zwischen SWISS und der Ländermarke *Schweiz* kann von einem vertikalen Co-Branding gesprochen werden. SWISS greift auf die bestehenden Leistungsmerkmale von Swissness wie *Premiumqualität*, *Verlässlichkeit*, und *Präzision* zurück und verankert diese strategisch im Unternehmen, um eine eindeutige Markenpositionierung zu erlangen (Christen, 2017, S. 5ff.; Maier et al., 2009; Schulte, 2017).

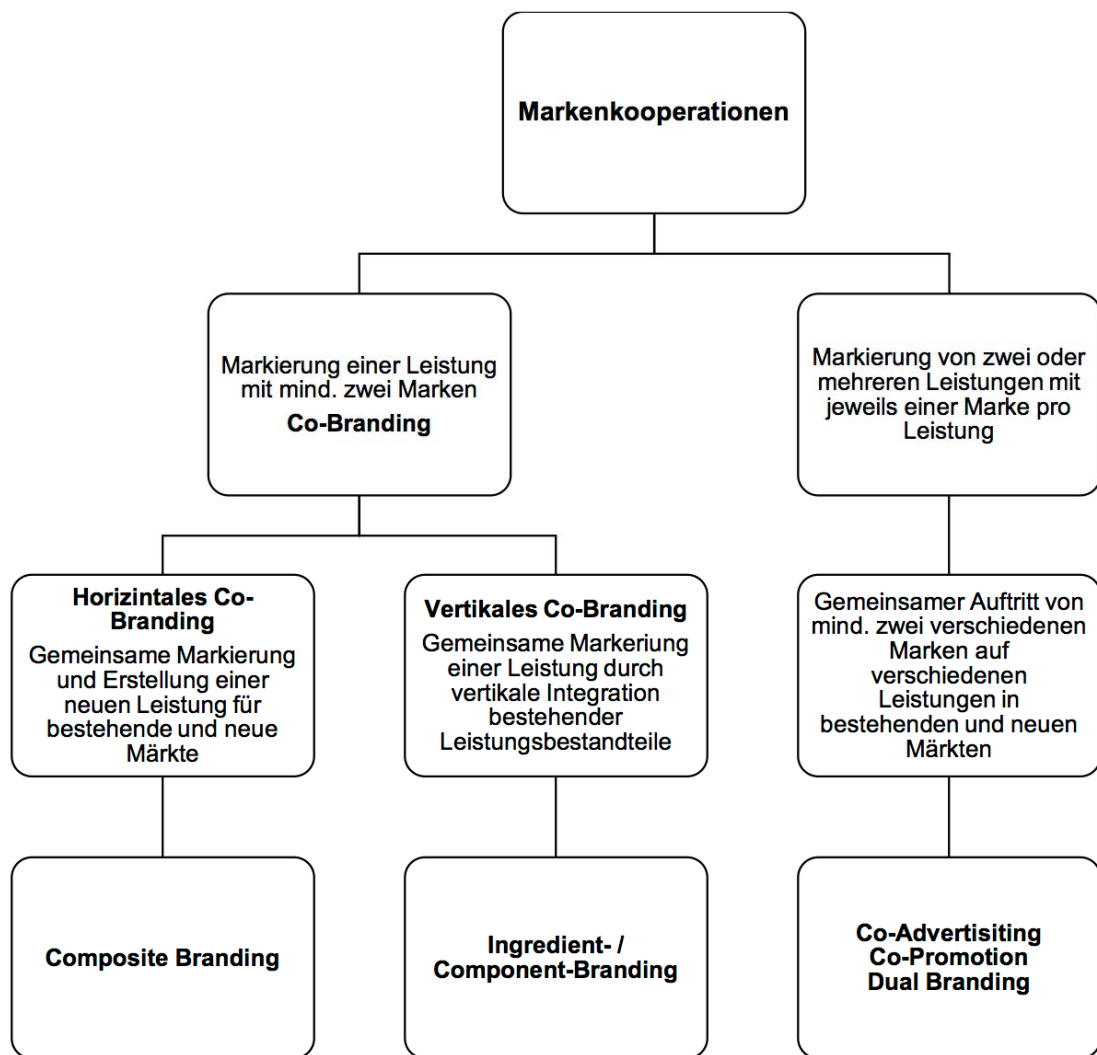


Abb. 2: Arten von Markenallianzen (eigene Darstellung, Quelle: Huber & Helmig, 2003, S. 6)

Neben den diversen Erscheinungsformen kann auch die Funktion des Co-Branding unterschiedlicher Art sein. Es wird zwischen den zwei Formen *Endorser* und *Enabler* distinguiert. Als *Endorser* fungiert das Co-Branding auf bestehenden Märkten, um das Image und die Reputation der eigenen Marke durch die Allianz mit einer zweiten Marke zu verstärken (Esch et al., 2007, S. 62). Als *Enabler* hingegen wird das Co-Branding genutzt, um neue unbekannte Märkte zu erschliessen (ebd.). Hinsichtlich des Co-Branding mit der Marke *Schweiz* nutzt SWISS die Ländermarke sowohl als *Endorser* als auch als *Enabler*. Einerseits fungiert die Marke *Schweiz* als strategischer *Endorser* auf dem Heimmarkt. Die angebotenen Leistungen eines Produkts oder einer Dienstleistung werden durch die Verwendung von Swissness dazu genutzt, um Stakeholder langfristig an die eigene Marke zu binden sowie ein Preispremium zu rechtfertigen (ebd.). Andererseits wird die Herkunftsmarke als strategischer *Endorser* genutzt, um einen leichteren Zugang zu einer neuen Kundschaft und neuen Märkten zu erhalten (ebd.).

Zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen haben bewiesen, dass das Co-Branding einen Einfluss auf die Wahrnehmung der Kundinnen und Kunden gegenüber der eigenen Marke hat (ebd., S. 62ff.; Rao & Rueckert, 1994; Simonin & Ruth, 1998). Deshalb ist es wichtig, dass die Marken beider Unternehmen in ihrer Markenidentität bestehend aus Kompetenz, Attributen, Nutzen, Tonalität sowie Bild weitgehend übereinstimmen, da sich die Brandimages der Unternehmen gegenseitig beeinflussen (ebd., S. 63f.; Keller, 1993). Dank des Co-Branding können nicht nur Unsicherheiten gegenüber der eigenen Marke reduziert, sondern auch bestehende Attribute stärker hervorgehoben werden (Huber & Helmig, 2003, S. 8f.). Somit können das Image und die Reputation einer Marke gestärkt werden (Esch et al., 2007, S. 63f.; ebd.). Jedoch können auch negative Effekte aufgrund mangelnder Konsistenz beider Marken dazu führen, dass erhoffte Image- und Bekanntheitstransfers durch die Kooperation unterdrückt werden oder sogar ausbleiben (Esch et al., 2007, S. 63f.; ebd., S. 10). Deshalb ist die Wahl des Partnerunternehmens mit äusserster Vorsicht zu treffen und gut abzuwägen.

Obwohl SWISS mit Swissness eine Co-Branding-Strategie verfolgt, handelt es sich nicht um ein klassisches Co-Branding, bei dem zwei Unternehmensmarken miteinander kombiniert werden, weil das Co-Branding zwischen einer Ländermarke und einer Unternehmensmarke vollzogen wird. Das nächste Kapitel beleuchtet das Co-Branding mit dem Herkunftsland und zeigt die Differenzen gegenüber einem klassischen Co-Branding auf.

2.3 Country-of-Origin

Der *Country-of-Origin-Effekt (COO)* bezieht sich auf die Wahrnehmung der Kundinnen und Kunden bei der Angabe des Herkunftslandes bei Produkten oder Dienstleistungen und gewinnt in der internationalen Branding-Literatur vermehrt an Bedeutung (Thakor & S., 1996, S. 86). Mittels der Verwendung des COO soll ein Imagetransfer des Herkunftslandes auf die Unternehmensmarke stattfinden (Chiou, 2003; Maheswaran, 1994). Die Angabe des Herkunftslandes ist besonders im internationalen Marketing von Bedeutung, da Kundinnen und Kunden bei unbekannten Produkten diese Bezeichnung nutzen, um die Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung einzuschätzen (Bluemelhuber, Carter, & Lambe, 2007; Phau & Prendergast, 2000). Zudem betont Keller (2013, S. 270), dass Unternehmen, die die Ländermarke in ihre Marketing- und Kommunikationsaktivitäten inkludieren, sich im internationalen Wettbewerb differenzieren und einen strategischen Vorteil erlangen können.

Gemäss Dinnie (2008, S. 21), Feige, Annen, von Matt und Reinecke (2016, S. 84) und Schweiger und Schrattenecker (2017, S. 115ff.) verwenden Unternehmen folgende acht Strategien, um ein Produkt oder eine Dienstleistung mit dem Herkunftsland zu kennzeichnen:

- die Angabe «made in...», z. B. «made in Switzerland»
- Qualitäts-, Güte- und Herkunftssiegel, z. B. das Label «Swiss Made»
- Herkunftsland als Teil der Marke, z. B. Appenzeller Switzerland
- typische COO Wörter als Teil der Marke, z. B. Credit Suisse, Frey – Chocolate Suisse
- die Sprache des Herkunftslandes, z. B. «Chrüterchraft» bei Ricola
- berühmte oder stereotypische Personen des Landes, z. B. Roger Federer als Botschafter für die Schweiz
- Flagge oder Symbole, z. B. Schweizerkreuz
- typische Landschaften, berühmte Gebäude etc., z. B. Matterhorn, Alpenraum, Kappelbrücke

Jedoch gilt es den COO vom Begriff *Country-of-Association* (COA) zu unterscheiden. Dieser bezieht sich auf den Transfer der positiven Eigenschaften eines beliebigen Landes auf die Marke (Dinnie, 2008, S. 84). Im Gegensatz zum COO, der sich ausdrücklich auf das Co-Branding mit dem Herkunftsland bezieht, werden COAs auch gezielt genutzt, um ein fremdländisches Image für ein Produkt zu nutzen (ebd., S. 86). Beispiele hierfür sind die skandinavisch klingende US-Eiscreme-Marke *Häagen Dazs*, der schweizerisch wirkende Name *Klarbrunn* für Mineralwasser des US-Unternehmens oder der mit Italien verbundene Name des deutschen Modeherstellers *Bruno Banani* (ebd.). Es hat sich gezeigt, dass verfestigte Stereotype eines Landes automatisch auf das Produkt übertragen (ebd.; Phau & Prendergast, 2000). Wenn ein COO oder ein COA positiv mit einer Marke assoziiert wird, verschafft dessen explizite Kommunikation dieser Verbindung einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil. Das eigene Markenimage kann dadurch gestärkt, die positiven Eigenschaften des Landes auf die Marke übertragen und/oder der Produktnutzen hervorgehoben werden (Chung & Feng, 2016, S. 223; ebd., S. 84f.; Keller, 2013, S. 270). Trotzdem weist Kapferer (2008) auf einige Gefahren bezüglich der Verwendung der COOs oder COAs hin: Naturkatastrophen, Skandale oder Korruption in Verbindung mit dem Herkunftsland können dem Markenimage des Unternehmens schaden. Auch ist eine Ländermarke schwieriger zu kontrollieren als eine Unternehmensmarke, da die Kommunikation der Stakeholder nicht reguliert werden kann. Dies hat einerseits den Vorteil, dass ein grösserer Handlungsspielraum besteht, weil kein strikter Ablaufprozess beachtet werden muss, wie z. B. bei einem Co-Branding mit einer Unternehmensmarke.

Andererseits birgt dies das Problem der Verwässerung einer Ländermarke, denn über das Image einer Nation kann frei verfügt werden (Anholt, 2002, S. 6ff.; ebd., S. 155ff.; Esch et al., 2007, S. 63; Fan, 2006, S. 5; Feige et al., 2016, S. 88ff.). Weitere Unterschiede beim

Co-Branding mit einer Ländermarke zum klassischen Co-Branding sind die juristischen Formalitäten. Beim Co-Branding zweier Unternehmensmarken sind die rechtlichen Grundlagen strikt geregelt und eine Veränderung des Besitzes einer Marke kann sich auf die Zusammenarbeit beider Marken auswirken (Esch et al., 2007, S. 63). Dies ist beim Co-Branding mit der Herkunftsmarke nicht gegeben (Anholt, 2010, S. 3; Dinnie, 2008, S. 193; Fan, 2006, S.5).

2.4 Swissness

Unter Swissness wird die Markenstrategie des Co-Branding im Sinne eines Ingredient- oder Component-Branding mit der Schweiz verstanden (vgl. Kap. 2.2) (Feige, Fischer, von Matt, Reinecke, & Addor, 2013, S. 8; Huber & Helmig, 2003, S. 6). Dabei versuchen Unternehmen, die positiven Attribute der Ländermarke *Schweiz* für die eigene Marke zu nutzen (Feige et al., 2013, S. 8). Ein Produkt oder eine Dienstleistung wird als schweizerisch erkannt, wenn entweder die Herkunftsdeklaration «*Swiss Made*», ein Schweizerkreuz, explizit «*of Switzerland*» oder Schweizer Symbole wie das Matterhorn, auf dem Produkt abgebildet werden (Feige et al., 2016, S. 84; Feige, et al., 2006, S. 49f.; Schweiger & Schrattenecker, 2017, S. 116). Gemäss der Studie *Swissness Worldwide 2016* bietet das Co-Branding mit der Marke *Schweiz* gewisse Vorteile wie eine höhere Zahlungsbereitschaft der Kundinnen und Kunden oder ein positiv wahrgenommenes Brandimage der eigenen Marke, die somit helfen, den internationalen Wettbewerbsdruck zu reduzieren (Feige, et al., 2016). Auch SWISS wirbt mit ihrer Schweizer Herkunft, weil andere Faktoren wie Zuverlässigkeit, ein gutes Preis-Leistungsverhältnis und Sicherheit in der Flugbranche längst keine Differenzierungsfaktoren mehr darstellen (AT Kearney, 2012, S. 24ff.; Maier et al., 2009, S. 150ff.). In den folgenden Kapiteln werden deshalb die Charakteristika der Ländermarke *Schweiz*, Assoziationen mit der Schweiz sowie Swissness als Markenstrategie näher erläutert.

2.4.1 Die Ländermarke *Schweiz*

Die Schweiz geniesst international einen sehr guten Ruf, wie verschiedene Studien und Umfrageresultate beweisen (Feige et al., 2016, S. 18). Im Jahr 2014 hat die Schweiz den zweiten Platz hinter Japan im Country Brand Index erreicht (Future Brand, 2017, S. 11ff.). 2017 belegt sie ebenfalls den zweiten Platz im Country Reptrak hinter Kanada (Reputation Institute, 2017, S. 11ff.). Auch beim Good Country Index ist sie Zweitplatzierte (The Good Country, 2017). Zudem gilt die Marke *Schweiz* als Wertemarke (Casanova, 2007, S. 541; Feige et al., 2016, S. 28).

Das gute Image und die hervorragende Reputation sind ein wichtiger Erfolgsfaktor und bieten nicht nur für Industrie und Exportwirtschaft, sondern auch für den Tourismus, das Bildungswesen und die Kultur einen Mehrwert (Bundesrat, 2016, S. 4ff.; Dinnie, 2008, S. 16). Durch Werte wie *Zuverlässigkeit* und *Qualität* beeinflusst die Ländermarke *Schweiz* bei-

spielsweise den Kaufentscheid von Kundinnen und Kunden und bietet somit einen Wettbewerbsvorteil für den primären, sekundären und tertiären Wirtschaftssektor. Unternehmen, die mit Swissness werben, können ihre Güter und ihren Service in einer höheren Preiskategorie positionieren als unbekannte oder fremdländische Angebote, denn die Marke *Schweiz* erweckt Vertrauen (Casanova, 2007, S. 541; Feige et al., 2016, S. 88).

Wie in Kapitel 2.3 erläutert, besteht eine Charakteristika des Co-Branding mit einer Herkunftsmarke darin, dass es keine Kontrolle über den Gebrauch oder Missbrauch einer Ländermarke und dessen Image durch eine Drittpartei gibt (Fan, 2006, S. 5). Trotzdem ist im Januar 2017 das neue Swissness-Gesetz in Kraft getreten, das beabsichtigt, die Marke *Schweiz* langfristig zu schützen und vor Missbrauch zu schützen (Casanova, 2007, S. 547; IGE, 2017; Feige et al., 2016, S. 87ff.). Durch das Gesetz besteht Klarheit darüber, wie viel Schweiz in einem Produkt oder einer Dienstleistung enthalten sein muss, damit es mit der Marke *Schweiz* oder dem Schweizerkreuz deklariert werden darf (IGE, 2017; Feige et al., 2016, S. 87ff.).

2.4.2 Assoziationen mit der Schweiz

Die Marke *Schweiz* verdankt ihre hervorragende Reputation auch den positiven Eigenschaften, mit denen sie in Verbindung gebracht wird. Gemäss der Markenanalyse von Präsenz Schweiz (2008, S. 9ff.) und der Umfrage von Future Brand (2017, S. 16f.) wird die Schweiz mit folgenden Attributen assoziiert: *Premiumqualität, politische und wirtschaftliche Stabilität, hohe Lebens- und Standortqualität, Umweltbewusstsein, Finanzzentrum, Naturschönheit, Wohlstand, einheimische Produkte und Dienstleistungen, Präzision, Sicherheit, Neutralität, Bildung, Schweizerkreuz, Urlaubsresort, gute Infrastruktur, die Farben Rot und Weiss* (Bundesrat, 2016, S. 5ff.; EDA Präsenz Schweiz, 2008, S. 9; Feige et al., 2016; Future Brand, 2017, S. 16f.). Auch Dinnie (2008, S. 83) hebt die landschaftliche Schönheit als eine zentrale Stärke der Schweiz hervor. Berge, Schnee und Wintersport sowie eine saubere Umwelt sind Assoziationen, die das Image der Schweiz besonders im Ausland überdurchschnittlich stark prägen (Feige et al., 2016, S. 14ff.). Diese Imageträger bieten nicht nur einen Vorteil für die Tourismusbranche, sondern begünstigen auch das Gesamtimage der Schweiz, da die Schweiz dadurch authentisch, volksnah und traditionsbewusst wirkt (Bundesrat, 2016, S. 5; ebd.).

Traditionelle Volksbräuche wie Jodeln, Alphorn und Schwingen sowie die Alpwirtschaft mit der Sennerei und der Viehzucht vermitteln ein typisches, traditionelles Bild eines «Heidiland», in dem ein hoher Lebensstandard, Bescheidenheit und Naturverbundenheit eine zentrale Rolle einnehmen (Bundesrat, 2016, S. 16ff.; ebd. S. 13ff.; Feige, et al., 2006, S. 8ff.; Future Brand, 2017, S. 16f.; EDA Präsenz Schweiz, 2008, S. 9ff.; EDA Präsenz Schweiz, 2009, S. 9ff.). Besonders im Ausland wird das traditionelle Image verstärkt wahrgenommen und kaschiert oft die innovativen Projekte der Schweiz (Bundesrat, 2016, S. 4ff.; Casanova, 2007, S. 544; Dinnie, 2008, S. 83). Trotzdem erregen auch regelmässig Themen im Bereich Umwelt, Verkehr und Energiepolitik international Aufmerksamkeit

(Feige et al., 2016; Future Brand, 2017, S. 16f.). Die Schweiz steht für eine gut ausgebaute Infrastruktur wie der Bahnverkehr oder die Eröffnung der Alpentransversale am Gotthard sowie visionäre Projekte wie Solar Impulse oder Swissloop (Bundesrat, 2016, S. 19; Gottardo, 2016; Schneeberger, 2017; 20 Minuten, 2017). Im Bereich der Luxusgüter sowie im Finanzwesen erreicht die Schweiz im Expertenranking mit 57 Prozent und 56 Prozent relativ hohe Werte (Future Brand, 2017, S. 17). Zudem verzeichnet auch die Uhrenbranche eine hohe Verbindung mit der Schweiz. Es werden besonders die Marken Swatch, Tissot und Rolex mit der Schweiz assoziiert. Auch beeinflussen die Repräsentanten eines Landes dessen Image und Reputation (Bundesrat, 2016, S. 24; Feige et al., 2016, S. 20f.). Die am häufigsten genannten Vertreter der Schweiz sind Roger Federer, Wilhelm Tell und Albert Einstein (Feige et al., 2016, S. 20f.). Sie stehen besonders für die Schweizer Tugenden Bescheidenheit, Sympathie und Fleiss (Bundesrat, 2016, S. 24; Feige et al., 2016, S. 20f.). Dies zeigt, dass nicht nur der Tourismus, die Wirtschaft, die Politik oder die Kultur einen Einfluss auf die Ländermarke haben, sondern auch die Schweizer Bevölkerung die Wahrnehmung eines Landes mitprägen (Anholt, 2002b, S. 186).

2.4.3 Swissness als Markenstrategie

Gemäss Feige, Annen, von Matt und Reinecke (2016, S. 76ff.) ist die Nutzung von Swissness im Marketing äusserst beliebt, denn sie nimmt seit 2001 stetig zu. Die Plattform Schweizer Markenlandschaft (2015) betont, dass 33 Prozent der Schweizer Unternehmen Swissness in der Marke selbst verwenden. Bezüglich der kommunikativen Umsetzung und der Integration von Swissness in die Markenstrategie eines Unternehmens kann zwischen vier Möglichkeiten unterschieden werden, die je nach Unternehmen, Branche und Wettbewerbssituation individuell zu definieren sind: Swissness als *Absender*, als *Erlebniswelt*, als «*Reason to believe*» oder als *Hauptbotschaft* (Feige et al., 2016, S. 76ff.). Abbildung 3 zeigt die schematische Darstellung der vier Optionen:

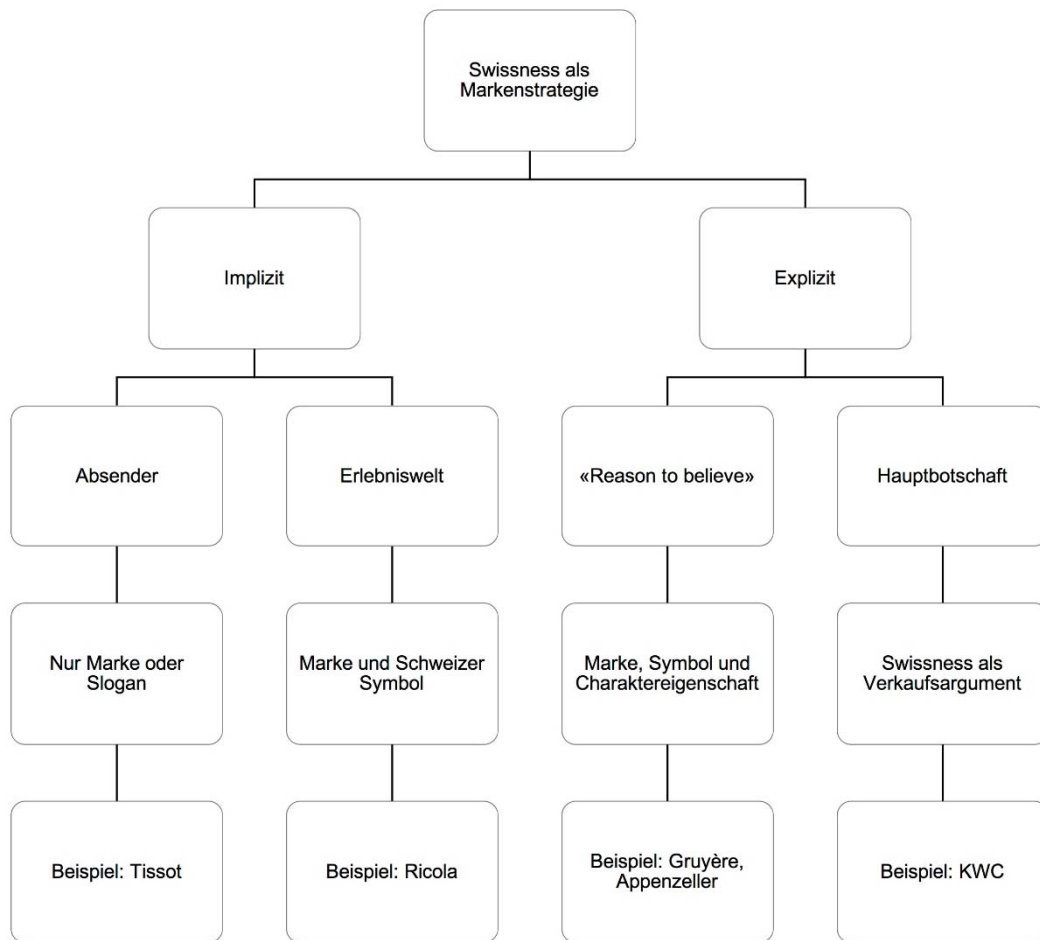


Abb. 3: Swissness als Markenstrategie (eigene Darstellung, Quelle: Feige et al., 2016, S. 83ff.)

Wie die Abbildung 3 verdeutlicht, wird zwischen einer impliziten und einer expliziten Markenstrategie unterschieden. Die implizite Strategie beinhaltet die beiden Kategorien *Absender* und *Erlebniswelt*. Bei diesen Strategien wird Swissness nur implizit für die Qualität des eigenen Produkts verwendet.

Als *Absender* verweist nur die Marke oder der Slogan auf die Schweizer Herkunft. Bei der *Erlebniswelt* hingegen wird die eigene Unternehmensmarke in eine Schweizer Landschaft gestellt oder mit typischen Schweizer Symbolen wie dem Matterhorn verbunden. Die beiden Kategorien *«Reason to believe»* und *Hauptbotschaft* hingegen betonen Swissness ausdrücklich. Der Unterschied liegt darin, dass Swissness beim *«Reason to believe»* als Glaubwürdigkeitsargument genutzt wird, während bei der *Hauptbotschaft* die Tatsache, dass es sich um ein Schweizer Produkt handelt, die eigene Markenkommunikation überragt (Feige et al., 2016, S. 83f.). Dies birgt die Gefahr eines sogenannten Vampireffekts, da die Ländermarke als zentraler Absender der Botschaft gesehen und die eigene Marke nicht mehr wahrgenommen wird (ebd.; Scharf et al., 2015, S. 73).

Obwohl die Vorteile der Nutzung von Swissness auf der Hand liegen, verzichten dennoch einige renommierte Schweizer Marken wie Rolex, Logitech oder Nescafé auf das Co-Branding mit der Schweiz, weil die Markenallianz mit der Schweiz nicht immer vorteilhaft ist (ebd., S. 84f.). Feige, Annen, von Matt und Reinecke (2016, S. 85) nennen dafür folgende Gründe: Wunsch nach Souveränität, Tautologie, Imagedefizite oder Wettbewerbssituation. Grossunternehmen profilieren sich in der Regel über die eigene Marke und möchten das Vertrauen allein aus ihrer Marke schöpfen. Sie bevorzugen es deshalb, auf ein Co-Branding mit der Marke *Schweiz* zu verzichten. Ausserdem muss bei Marken, die die Herkunftsangabe bereits im Namen tragen, diese nicht zusätzlich kommuniziert werden (z. B. Credit Suisse). Ein weiterer Grund, auf die Herkunftsangabe zu verzichten, ist das relativ schwache Image der Schweiz in Bereichen wie Technik, Innovation, Wissenschaft und Forschung (Bundesrat, 2016, S. 4ff.; ebd., S. 84f.). Das Co-Branding würde hier keinen Wettbewerbsvorteil verschaffen und ist damit obsolet (ebd.; Feige, et al., 2006, S. 12ff.). Daneben spielt auch die Wettbewerbssituation eine Rolle. Befindet sich die eigene Marke in einem Markt, der praktisch von Schweizer Marken dominiert wird und ist dies auch für Kundinnen und Kunden ersichtlich, so vereinfacht der Verzicht der Herkunftsangabe die Markenbotschaft (ebd.). Während Grossunternehmen mehrheitlich auf Swissness verzichten, greifen kleine und mittlere Unternehmen wie SWISS hingegen stärker auf die Schweizer Herkunft zurück, um sich im internationalen Wettbewerb zu behaupten (ebd., S. 79f.).

In Bezug auf die obengenannten Arten der Markenstrategien mit der Marke *Schweiz* kann bei SWISS eine Kombination der vier Strategien festgehalten werden. Einerseits wird Swissness implizit verwendet, da SWISS das Schweizerkreuz auf der Heckflosse trägt und mit dem Slogan *Made of Switzerland* wirbt (Ackeret, 2016; Christen, 2017, S. 6ff.; Schröder, 2016, S. 62f.; Schulte, 2017). Zudem wird eine *Erlebnisswelt* geschaffen, indem z. B. bei Plakatkampagnen das Flugzeug auf einen Hintergrund mit verschneiten Bergen gestellt wird, was die Naturverbundenheit und die Assoziation zur Schweiz wecken soll (Christen, 2017, S. 6ff.; Schulte, 2017). Andererseits nutzt die Airline die Ländermarke auch explizit als *«Reason to believe»* und schlagfertiges Verkaufsargument (vgl. Kap. 2.6.1 Abb. 5). Swissness kann auch als Hauptbotschaft von SWISS betrachtet werden, da die anderen Differenzierungsfaktoren darunter subsumiert werden (ebd.).

2.5 Branding in der Flugbranche

Bisher wurden die Themen des Corporate Branding, des Co-Branding im Allgemeinen sowie die Ländermarke *Schweiz* thematisiert. Im Folgenden werden die Spezifikationen des Branding in der Flugindustrie genauer erläutert.

Die Flugbranche ist ein internationaler und hart umkämpfter Wirtschaftssektor (AT Kearney, 2012, S. 3ff.; Hatch & Schultz, 2003, S. 1052). Die Megatrends des 21. Jahrhunderts, wie die Globalisierung und Digitalisierung, haben nicht nur neue Möglichkeiten eröffnet, sondern auch verschiedene Herausforderungen hervorgerufen. So wird das Tagesgeschäft trotz der Liberalisierung des Luftverkehrs durch politische, ökonomische sowie militärische

Interessen reguliert (Fuhlrott & Martin, 2012). Auflagen, Protektionismus, Barrieren zum Marktzugang und Vorgaben für Eigentumsverhältnisse gehören dabei zum Alltag (AT Kearney, 2012, S. 4ff.; Taneja, 2008, S. 115). Auch für SWISS war 2016 wirtschaftlich und politisch gesehen ein schweres Jahr (SWISS, 2017c). Der starke Franken, neue Infrastrukturen am Flughafen Zürich, zahlreiche politische Regulierungen sowie der steigende Konkurrenzkampf stellen enorme Herausforderungen dar (SWISS, 2014; SWISS, 2017c). Zudem ist die Flugindustrie stark zyklisch und reagiert empfindlich auf externe Schocks wie Umweltkatastrophen (Nuklearkatastrophe von Fukushima, Vulkanausbruch des Eyjafjallajökull), Epidemien (SARS, Vogelgrippe) oder Terroranschläge (9/11, London, Nizza) (AT Kearney, 2012, S. 5; Clayton E., 2014). Trotz diesen schwierigen Rahmenbedingungen konnte die Branche in den letzten 20 Jahren ein durchschnittliches Wachstum von 4,4 Prozent verzeichnen (AT Kearney, 2012, S. 5). Innerhalb Europas haben die Low-Cost-Carrier (z. B. easyJet, Ryanair) das grösste Wachstum erreicht (ebd., S. 7ff.). Die Legacy-Carrier (z. B. American Airlines, Lufthansa, Air France, SWISS) wiederum gehen Konsolidierungen ein, um sich stärker im europäischen und internationalen Markt zu positionieren und sich gegenüber den Billiganbietern und der Konkurrenz aus dem Nahen Osten durchzusetzen (ebd.; OAG Aviation Worldwide Limited, 2015; SWISS, 2014). Des Weiteren hat die unbegrenzte Verfügbarkeit von Produkten und Dienstleistungen den Wettbewerb zusätzlich verschärft (Taneja, 2008, S. 33). Deshalb erstaunt es nicht, dass immer mehr Fluggesellschaften auch in ein Branding investieren. Ein distinktiver und positiv wahrgenommener Brand kann ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein, um im internationalen Markt bestehen zu können (Keller & Lehmann, 2006). Die führende Beratungsfirma Interbrand hingegen ist der Meinung, dass im Flugsektor das Branding weiterhin eine untergeordnete Rolle spielt (Dinnie, 2008, S. 88f.). Sie argumentieren, dass eine Fluggesellschaft anhand des Preises, der Flugroute, der Aufenthaltszeit bei den Zwischenstopps, der Unternehmenspolitik oder den Vergünstigungen wie den Flugmeilen gewählt wird (ebd.). Zudem ist allen Fluggesellschaften gemein, dass primär ein gutes Preis-Leistungsverhältnis, Sicherheit, guter Service und Pünktlichkeit erwartet wird. Die Marke spielt dabei nur eine untergeordnete Rolle (Feige et al., 2016, S. 38ff.; Maier et al., 2009, S. 160ff.). Im Gegensatz dazu weisen Chen und Chang (2008) sowie AT Kearney (2012) nach, dass sich eine distinktive Marke positiv auf das Kaufverhalten der Passagiere auswirkt. Im Einklang mit diesen Erkenntnissen haben Chen und Fseng (2010) in einer Folgestudie bewiesen, dass sich eine hervorragende Servicequalität und ein positives Image vorteilhaft auf die Loyalität der Passagiere auswirkt (Chung & Feng, 2016, S. 222f.). Dies bedeutet, dass Airlines in Zukunft vermehrt in Aktivitäten investieren müssen, die nicht nur eine funktionale, sondern auch eine emotionale Verbindung zwischen der Marke und den Kundinnen und Kunden herstellen, damit Loyalität entgegengebracht wird und langfristig bestehen bleibt (Garcia, 2014; Taneja, 2008, S. 141). Weiter kam der Consumer Experience Index zum Schluss, dass den wichtigsten Einflussfaktoren auf die Loyalität wie Vertrauen, Respekt und Anerkennung eine emotionale Bindung zugrunde liegt (Hadjetian, 2016). Gemäss Garcia (2014) braucht es drei Hauptbestandteile, um sich in der Flugbranche zu differenzieren und das Vertrauen der Kundschaft langfristig zu sichern: innovative Technologie, einzigartiges Design und eine

starke emotionale Bindung zur Marke. Hadjetian (2016) schliesst sich Garcia (2014) an und hebt die Wichtigkeit des Einflusses der Emotionen auf die Kundentreue hervor. Laut Hadjetian (2016) gilt es dabei nicht nur positive Emotionen zu akzentuieren, sondern negative Erlebnisse in positive umzuwandeln. Bei Flugverspätungen beispielsweise können Airlines den Passagieren ein Upgrade in eine höhere Preisklasse offerieren oder ihnen die Wartezeit am Flughafen verkürzen, indem sie ihnen Gutscheine für Restaurants etc. anbieten (ebd.).

Eine emotionale Bindung zwischen der Kundschaft und der Marke würde bedeuten, dass die Passagiere Ausgangspunkt aller kommunikativen und marketingtechnischen Entscheidungen werden – von der Flugbuchung über den Kundenkontakt am Flughafen bis hin zu zusätzlichen Angeboten wie der Social-Media-Kommunikation oder den Flugmeilen (AT Kearney, 2012, S. 13ff.; Taneja, 2008, S. 92ff.). Dies würde für viele Airlines eine Revolution in der Kundenkommunikation bedeuten, da aktuell häufig der technische Aspekt (das Flugzeug) im Fokus steht (AT Kearney, 2012, S. 25ff.). Im aktuellen Markenauftritt mit dem Claim *Made of Switzerland* und dem dazugehörigen Kreativkonzept *The little big difference* versucht SWISS, auf die sich verändernden Bedürfnisse einzugehen (SWISS, 2016).

2.5.1 Swissness in der Flugbranche

Im vorgehenden Kapitel wurde das Branding in der Flugbranche im Allgemeinen thematisiert. Das folgende Kapitel befasst sich mit dem Co-Branding einer Ländermarke im Airline-Geschäft.

Die meisten Menschen verbinden mit dem Fliegen positive Emotionen. Es bedeutet Abenteuer, Vergnügen, Geschäftsreisen, Städtetrips, Partytouren, Ferien, die Welt entdecken, Familie und Freunde besuchen, neue und fremde Kulturen entdecken, Sprachen lernen und vieles mehr (At Kearney, 2012, S. 36). Airlines haben also die besten Voraussetzungen, neben der Transportdienstleistung die zahlreichen positiven Assoziationen für die eigene Marke zu nutzen und damit ein positives Image aufzubauen (ebd.). Obwohl es in der Flugbranche zahlreiche Möglichkeiten der Differenzierung wie Extras für den Komfort, neuste an Bord-Technologien oder familienfreundliche Einrichtungen an Bord und am Gate gibt, besteht die grosse Herausforderung dennoch darin, die Kundinnen und Kunden emotional abzuholen (ebd., S. 19ff.; Garcia, 2014; Hadjetian, 2016; Vasic, 2016). Eine Möglichkeit, sich dabei von den Wettbewerbern zu differenzieren, ist das Co-Branding mit der Ländermarke. Damit kann auf die reichhaltige Kultur sowie die damit verbundenen Assoziationen eines Landes zurückgegriffen werden und eine emotionale Bindung zu den Kundinnen und Kunden aufgebaut werden (Garcia, 2014; Pecotich, Pressely, & Roth, 1996).

Allerdings wird bei den meisten Airlines die nationale Herkunft bereits im Namen erwähnt. Ein Co-Branding mit der Herkunftsmarke würde daher keinen grossen Mehrwert liefern, sondern die kommunikative Botschaft nur zusätzlich erschweren (Dinnie, 2008, S. 88f.;

Feige et al., 2016). In Bezug auf das Co-Branding mit der Marke *Schweiz* beeinflusst Swissness die Wahl der Airline nur minim, denn Schweizer Airlines hinterlassen generell einen guten Eindruck (ebd.). Trotzdem würde Swissness zentrale Werte für eine Fluggesellschaft wie *Vertrauenswürdigkeit*, *Präzision*, *Pünktlichkeit* sowie *Servicequalität* akzentuieren (Feige et al., 2016, S. 38f.).

Hinsichtlich der Präferenzen für eine Airline kann zwischen in- und ausländischen Passagieren distiguiert werden: 52 Prozent der ausländischen Passagiere würden bei gleichem Preis mit einer Schweizer Airline fliegen. Bei den Schweizerinnen und Schweizern sind dies sogar 84 Prozent (ebd.). Jedoch gilt es auch die Heterogenität einer internationalen Zielgruppe zu berücksichtigen. Die Präferenzen für eine Schweizer Fluggesellschaft unterscheiden sich je nach Nationalität, Kultur sowie Altersgruppe der Passagiere stark (Anholt, 2002a, S. 5; Dinnie, 2008, S. 136; ebd., S. 39). Zudem hat ein Preisunterschied von bereits 10 Prozent enorme Auswirkungen auf die Wahl der Airline (ebd.). Zwischen 80 bis 90 Prozent wählen bei einem Preisunterschied von nur 10 Prozent die günstigste Fluggesellschaft unabhängig der nationalen Herkunft. Höhere Preisunterschiede würden nicht mehr viel verändern (ebd., S. 38f.).

Bis anhin wurde ein Forschungsüberblick zum Corporate Branding, den Funktionen von Marken, dem Co-Branding mit einer Unternehmensmarke und einer Ländermarke (COO), Swissness sowie den Charakteristika der Flugbranche gegeben. Das nächste Kapitel führt diese Theorien in einem Modell zusammen und zeigt die Merkmale auf, die für ein gelungenes Co-Branding vorhanden sein müssen. Anschliessend wird das Co-Branding zwischen der Marke *Schweiz* und SWISS dargestellt.

2.6 Das perfekte Co-Branding

Ein gelungenes Co-Branding mit der Ländermarke sollte die fünf Elemente des Markensteuerrads umfassen: die Attribute, den Nutzen, die Kompetenz, die Tonalität und das Bild (Esch, 2014, S. 62ff.; Esch & Eichenauer, 2014, S. 294). Der Begriff Markensteuerrad soll dabei nicht als Instrument zur aktiven Steuerung einer Marke verstanden werden, sondern allein die wesentlichen Komponenten der Markenidentitäten aufzeigen, die bei einem Co-Branding berücksichtigt werden sollen (Esch, 2014, S. 68ff.). Wie Abbildung 4 zeigt, werden bei einem Co-Branding die Markensteuerräder einer Marke 1 und einer Marke 2 miteinander kombiniert und die einzelnen Komponenten ihrer Markenidentitäten aufeinander abgestimmt (Huber & Helmig, 2003, S. 5f.). Damit ein Imagetransfer überhaupt stattfinden kann, sollte der Zusammenhang der Kooperation der Marken auch für die Kundschaft nachvollziehbar sein (Esch et al., 2017, S. 444f.; ebd., S. 9f.; Scharf et al., 2015, S. 286). Bei einem Co-Branding mit der Ländermarke müssen neben den Elementen des Markensteuerrads zusätzlich die positiven Assoziationen der Herkunftsmarke im Sinne des COO auf die Unternehmensmarke übertragen werden, damit die Allianz zur Wertschöpfung der eigenen Unternehmensmarke beiträgt (Esch & Redler, 2014, S. 528ff.; Simonin & Ruth, 1998, S. 33). Aus diesem Grund muss auch das Image und die Reputation der Ländermarke beim

Co-Branding (COO-Effekt) berücksichtigt werden (Dinnie, 2008; Esch & Redler, 2014, S. 528ff.; Feige et al., 2016; Keller, 1993; Niederhäuser & Rosenberger, 2011, S. 17ff.; Phau & Prendergast, 2000).

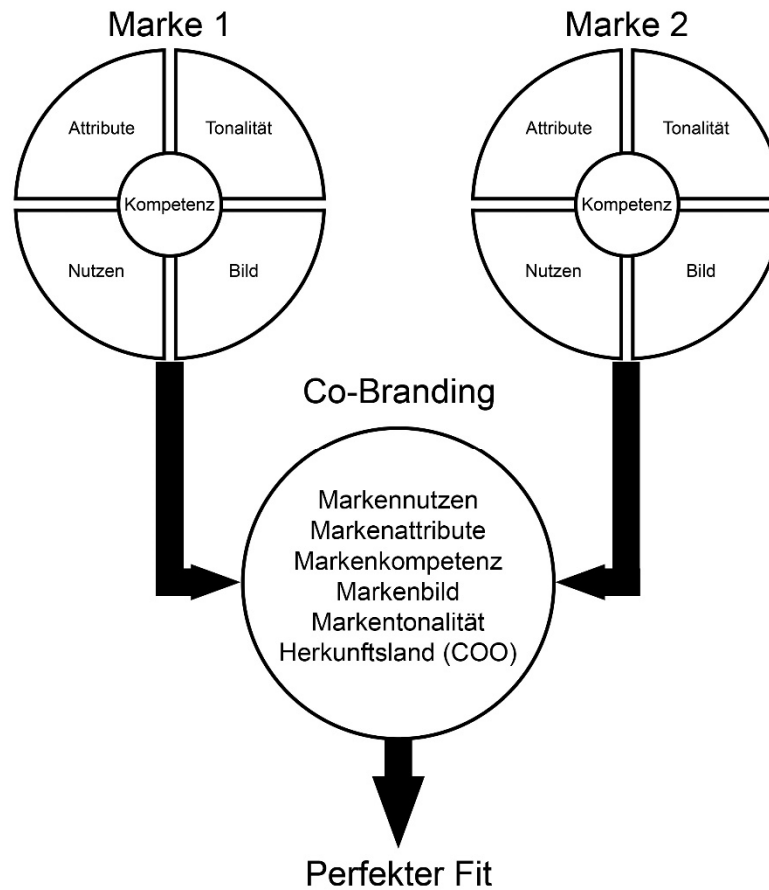


Abb. 4: Der perfekte Fit (Quelle: eigene Darstellung)

Im Nachfolgenden soll nun das perfekte Co-Branding zwischen der Ländermarke *Schweiz* und der Airline *SWISS* erläutert werden. Zuerst wird das Markensteuerrad der Fluggesellschaft *SWISS* und anschliessend jenes der Marke *Schweiz* dargestellt. Im Anschluss werden die beiden Steuerräder anhand des Modells *Der perfekte Fit* (s. Abb. 4) miteinander kombiniert.

2.6.1 Markenidentität von SWISS

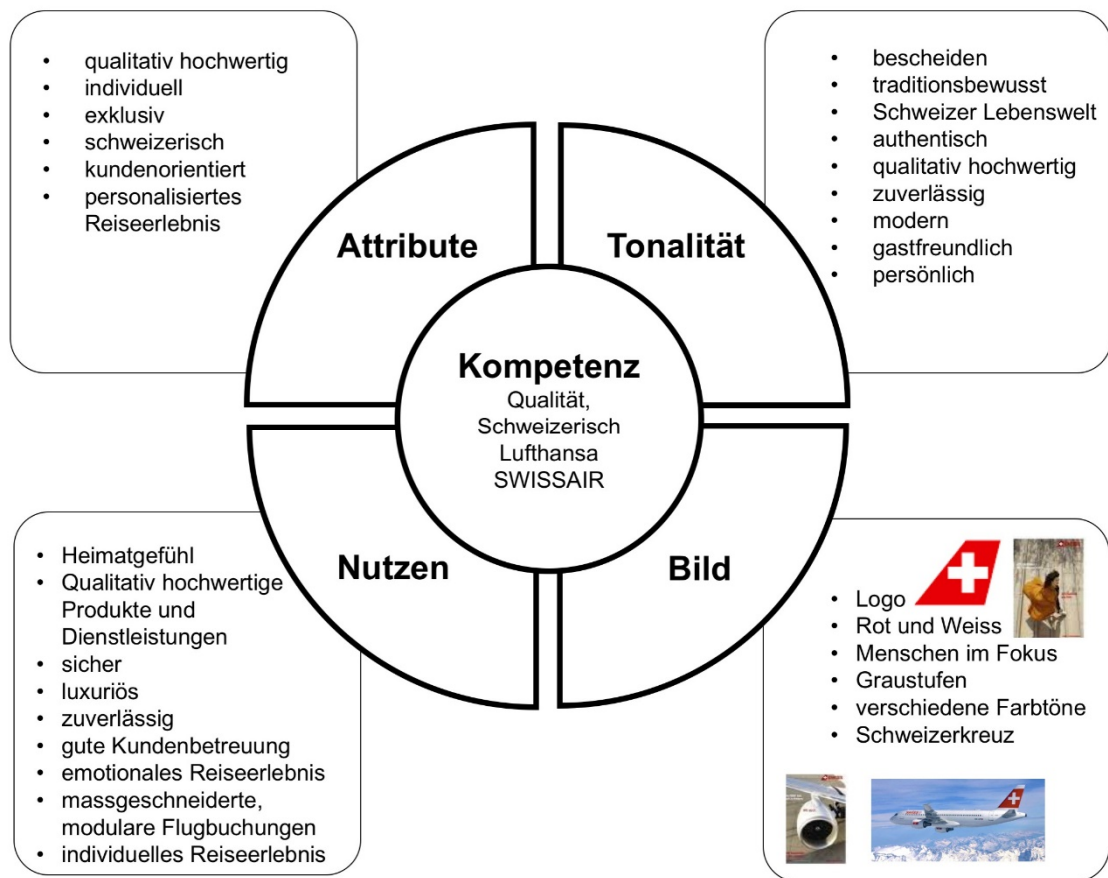


Abb. 5: Markensteuerrad von SWISS (Quelle: eigene Darstellung)

Anhand der Elemente des Markensteuerrads wird die Markenidentität von SWISS erläutert. Die Markenkompetenz von SWISS basiert auf ihrem geschichtlichen Hintergrund. Obwohl SWISS seit 2005 zum deutschen Lufthansa-Konzern gehört, sind die Schweizer Wurzeln seit ihrer Gründung 1931 und nach dem Grounding von SWISSAIR weiterhin integraler Bestandteil ihrer Geschäftsstrategie geblieben (Ackeret, 2016; Christen, 2017, S. 6ff.; Feige et al., 2016, S. 42f.; Maier et al., 2009, S. 149ff.; Schulte, 2017; Vasic, 2016; Wieder & Adams, 2012, S. 38ff.). SWISS sieht sich nicht nur als die nationale Fluggesellschaft der Schweiz, sondern auch als Botschafterin für die Schweiz und ihre Werte (Feige et al., 2016, S. 42f.; Schröder, 2016, S. 62f.; Wieder & Adams, 2012, S. 38ff.). In ihrer Strategie *Next Generation Airline of Switzerland*, zu der auch das Kreativkonzept *The little big difference* gehört, verpflichtet sich SWISS zu höchster Produkt- und Servicequalität, einem verstärkten Kundenfokus sowie Emotionalität (Ackeret, 2016; Christen, 2017, S. 11ff.; Maier et al., 2009, S. 149ff.; Schulte, 2017; Vasic, 2016).

Der direkte Bezug zu ihrer Schweizer Herkunft manifestiert sich auch im Markenbild durch das Logo des Schweizerkreuzes auf der Heckflosse sowie durch die primären Farben Rot und Weiss (Feige et al., 2016; Schröder, 2016, S. 62f.; Wieder & Adams, 2012, S. 38ff.).

Daneben unterstreichen Graustufen und diverse Farbtöne den Bezug zur Flugbranche visuell (Christen, 2017, S. 14ff.; Schulte, 2017).

Hinsichtlich der Tonalität möchte sich die Fluggesellschaft als *gastfreundlich, zuverlässig, qualitativ hochwertig, authentisch* und *persönlich* positionieren (s. Abb. 5) (Ackeret, 2016; Christen, 2017, S. 5ff.; Maier et al., 2009, S. 155ff.; Schröder, 2016, S. 62f.; Schulte, 2017; SWISS, 2014; Wieder & Adams, 2012, S. 38ff.). Der Wert *Schweizer Lebenswelt* soll bei der Kundschaft positive Gefühle auslösen, indem die Schweizer Tugenden *Bescheidenheit, Zuverlässigkeit, Qualität* und *Traditionsbewusstheit* kommuniziert werden sollen (ebd.). Obwohl SWISS die Werte *Zuverlässigkeit, Servicequalität* und *Gastfreundschaft* mit ihrem deutschen Mutterkonzern teilt, könnte ihr verstärkter Fokus auf die Schweizer Lebenswelt und den Schweizer Traditionen die Zugehörigkeit zum deutschen Mutterkonzern weitgehend kaschieren (Maier et al., 2009, S. 165ff.; Schulte, 2017; SWISS, 2016).

In Bezug auf den Markennutzen und die -attribute möchte SWISS den Passagieren ein individuelles, emotionales und personalisiertes Reiseerlebnis durch gute Kundenbetreuung, massgeschneiderte, modulare Reisebuchungen und höchste Produkt- und Servicequalität anbieten (Ackeret, 2016; Christen, 2017, S. 5ff.; Esch, 2014, S. 68; Maier et al., 2009, S. 150ff.; Schröder, 2016, S. 62f.; Schulte, 2017; SWISS, 2014). Der Mehrwert eines emotionalen und persönlichen Reiseerlebnisses soll zusätzlich mit einem Heimat- oder «Zuhause»-Gefühl untermauert werden (ebd.). Deshalb integriert SWISS auch Schweizer Produkte an Bord: Sei es der Ramseier Apfelsaft in der Economy-Class, das Zimmerli-Pyjama in der Business Class oder das Gastronomiekonzept *Taste of Switzerland*, um Attributen wie *individuell, exklusiv* oder *schweizerisch* gerecht werden zu können (Ackeret, 2016; Feige et al., 2016, S. 42f.).

2.6.2 Markenidentität der Marke Schweiz

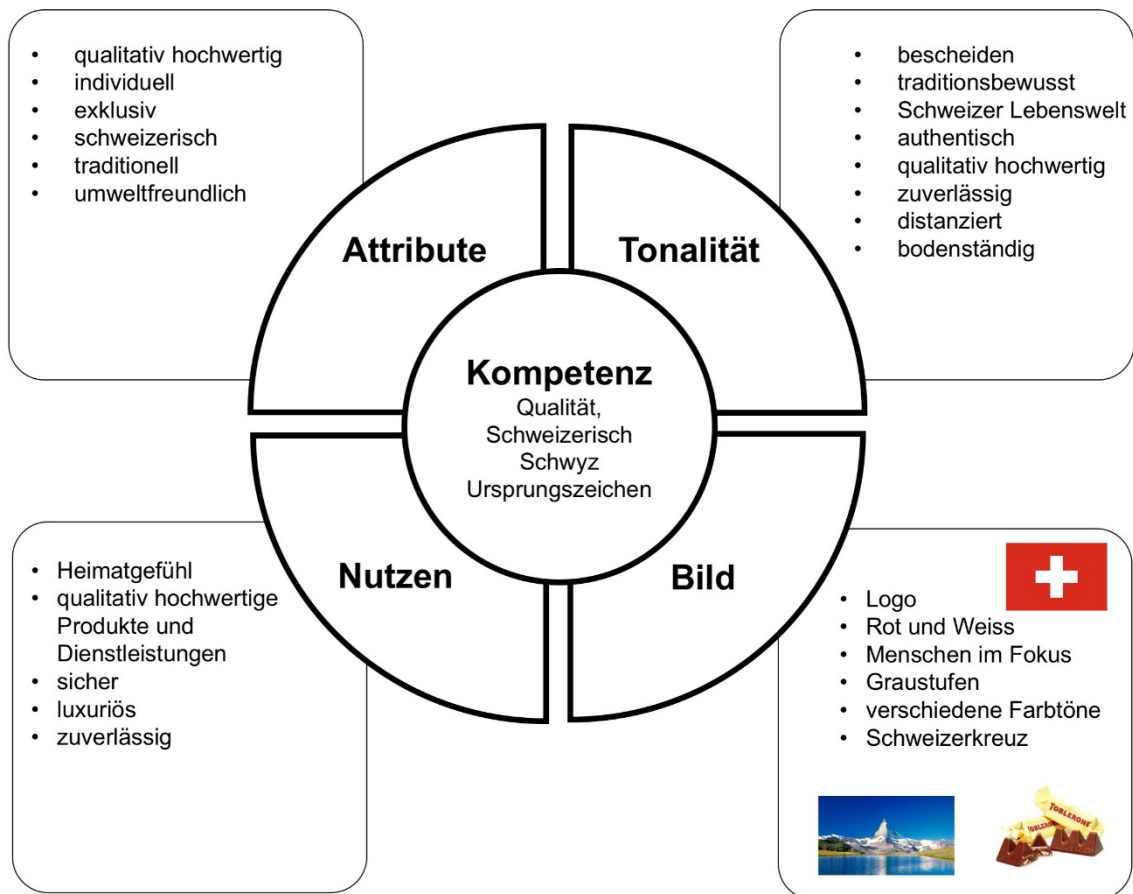


Abb. 6: Markenstewerrad der Marke Schweiz (Quelle: eigene Darstellung)

Nachdem die Markenidentität der Fluggesellschaft SWISS dargestellt wurde, wird die Markenidentität der Ländermarke *Schweiz* ebenfalls anhand der Elemente des Markenstewerrads dargelegt. Die Kompetenz der Marke *Schweiz* setzt sich sowohl aus ihrer Herkunft als auch aus der kontinuierlichen Steigerung ihres Markenwerts zusammen. Die Marke *Schweiz* geht auf die Entstehung des schweizerischen Ursprungszeichens «*Swiss Made*» im Jahr 1931 zurück (Pastori Zumbach, 2011). Ziel damals war es, die Schweizer Bevölkerung zum Kauf von einheimischen Produkten und Dienstleistungen zu motivieren (ebd.). Bereits in den 90er Jahren hatte die Marke *Schweiz* Produkte und Dienstleistungen höchster Qualität im Ausland gekennzeichnet, aber erst seit Beginn des 21. Jahrhunderts werden diese unter dem Begriff *Swissness* im In- und Ausland angeboten (ebd.). Die wörtliche Herkunft kommt vom Schweizerdeutschen Nomen *Schwyz*, das sowohl für das Land als auch für den Kanton Schwyz steht.

Das Logo des Schweizerkreuzes, die primären Farben Rot und Weiss sowie Graustufen und diverse Farbtöne zeichnen das Markenbild aus (EDA Präsenz Schweiz, 2008, S. 10ff.; EDA Präsenz Schweiz, 2009, S. 9ff.; Kopp, 2011; Kreis, 2015). Zudem sollen der alpine

Lebensraum und Menschen die zentralen Elemente der Bildkommunikation darstellen (EDA Präsenz Schweiz, 2008, S. 10ff.; EDA Präsenz Schweiz, 2009, S. 9ff.).

Hinsichtlich der Tonalität wird die Marke *Schweiz* mit ihrer Schweizer Lebenswelt als bescheiden, bodenständig, traditionsbewusst, authentisch, qualitativ hochwertig, zuverlässig aber auch distanziert beschrieben (Feige et al., 2016; Future Brand, 2017, S. 16f.; Reputation Institute, 2017, S. 49ff.). In Bezug auf den Markennutzen und die -attribute steht die Marke *Schweiz* für Prestige und Luxus, Exklusivität, Qualität, Zuverlässigkeit, Sicherheit, Individualität, Umweltfreundlichkeit und Tradition (Bundesrat, 2016, S. 4ff.; Feige et al., 2016). Der alpine Lebensraum, die Bescheidenheit der Schweizer Bevölkerung sowie die starke Kommunikation der traditionellen Schweizer Folklore überdecken weitgehend die fortschrittlichen Projekte der Schweiz im Ausland (Bundesrat, 2016, S. 4ff.; Feige et al., 2016; Future Brand, 2017, S. 16f.). So werden hauptsächlich klassische Produkte wie Käse, Schokolade oder Uhren mit der Schweiz assoziiert (Feige et al., 2016; Future Brand, 2017, S. 16f.).

Da es sich bei der Marke *Schweiz* um eine Ländermarke handelt, gibt es auch einige Differenzen zu Unternehmensmarken (vgl. Kap. 2.3). Präsenz Schweiz, die zuständige Abteilung des Bundesdepartements für auswärtige Angelegenheiten, verfolgt seit 2001 eine Kommunikationsstrategie, um die definierte Markenidentität im In- und Ausland zu vermarkten (Bundesrat, 2016, S. 15ff.; Dinnie, 2008, S. 79ff.; EDA Präsenz Schweiz, 2009, S. 3ff.). Trotzdem ist die aktive Steuerung schwierig, da über eine Ländermarke frei verfügt und somit keine einheitliche Kommunikation gewährleistet werden kann (Anholt, 2010; Dinnie, 2008, S. 44ff.). Neben Präsenz Schweiz beeinflussen auch Organisationen wie Schweiz Tourismus, OSEC Swiss Business Hubs, Pro Helvetia, Switzerland Global Enterprise, SBF Swissnex sowie weitere Organisationen und Unternehmen in Politik, Wirtschaft und Kultur das Image der Marke *Schweiz* (Anholt, 2010) (Casanova, 2007, S. 545ff.; Dinnie, 2008, S. 80; Feige et al., 2016; EDA Präsenz Schweiz, 2009, S. 5). Nicht zuletzt tragen auch Schweizer Persönlichkeiten, Politiker, Wissenschaftler, Einzelpersonen und die weltweite Medienpräsenz der Schweiz zum Image und der Reputation des Landes bei (Casanova, 2007, S. 545ff.; Dinnie, 2008, S. 80; Feige et al., 2016, S. 20).

2.6.3 Co-Branding zwischen SWISS und der Marke Schweiz

Nach der Einzeldarstellung der Markenidentitäten von SWISS und der Schweiz anhand der Markensteuerräder (vgl. Kap. 2.6.1 Abb. 5; Kap. 2.6.2 Abb. 6) sollen gemäss dem erstellten Modell des perfekten Co-Branding die Gemeinsamkeiten und Unterschiede beider Marken aufgezeigt werden. Die Abbildung 7 verdeutlicht den perfekten Fit (s. S. 31). Die einzelnen Elemente – Kompetenz, Attribute, Nutzen, Tonalität und Bild – der Markensteuerräder von SWISS und der Marke Schweiz werden beim Co-Branding zusammengefasst.¹ Dabei steht für jedes einzelne Element ein eigener Kreis. Auf der linken Seite der Kreise stehen jeweils die Charakteristika von SWISS, auf der rechten Seite jene der Marke Schweiz. In der Schnittmenge befinden sich die gemeinsamen Werte beider Marken (s. Abb. 7). Aus den Schnittmengen lassen sich schliesslich die Gemeinsamkeiten für ein gelungenes Co-Branding ableiten. Nichtsdestotrotz gilt es, auch die Unterschiede nicht zu vernachlässigen. Die einzelnen Kreise werden als nächstes genauer erläutert.

Ein Vergleich der Kompetenz zeigt, dass beide Marken einen hohen Qualitätsanspruch erfüllen und als *typisch schweizerisch* wahrgenommen werden möchten (Ackeret, 2016; Bundesrat, 2016, S. 4ff.; Christen, 2017, S. 6ff.; EDA Präsenz Schweiz, 2008, S. 9ff.; EDA Präsenz Schweiz, 2009, S. 9ff.; Feige et al., 2016; Schulte, 2017; SWISS, 2014; SWISS, 2016; SWISS, 2017d). SWISS möchte den hohen Qualitätsanforderungen mittels Schweizer Produkten an Bord, einem ausgezeichneten Service sowie einem verstärkten Kundenfokus gerecht werden (Ackeret, 2016; Christen, 2017, S. 6ff.; Feige et al., 2016; Schulte, 2017; SWISS, 2014; SWISS, 2016; SWISS, 2017d). Die Marke Schweiz hebt über die Kennzeichnung «*made in*» oder über diverse Qualitäts- und Gütesiegel auf Schweizer Produkten und Dienstleistungen deren hohe Qualität hervor (Feige et al., 2016; Pastori Zumbach, 2011; Schweiger & Schrattenecker, 2017, S. 116). Ein einziger Unterschied lässt sich in der Historie der beiden Marken verzeichnen (vgl. Kap. 2.6.1; 2.6.2).

In Bezug auf die Markenattribute und den -nutzen stehen folgende Werte in der Schnittmenge: *qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen, individuell, exklusiv, schweizerisch, sicher, luxuriös, zuverlässig* und *Heimatgefühl*. Während beim Markennutzen alle Werte der Marke Schweiz auch in der Schnittmenge vorhanden sind, finden sich bei den Attributen die Werte *umweltfreundlich* und *traditionell* nur bei der Marke Schweiz, denn die Flugbranche gilt mit ihren starken Emissionen und den damit einhergehenden Umweltbelastungen nicht als sehr ökologisch (AT Kearney, 2012, S. 4ff.; Christen, 2017, S. 5ff.). Dies könnte dem Image einer umweltfreundlichen Schweiz widersprechen (Feige et al., 2016; The Good Country, 2017). Auch bezüglich der Traditionalität zeigt sich eine Abweichung. Damit eine gute Kundenbetreuung überhaupt ermöglicht werden kann, ist Innovation und eine kontinuierliche Anpassung der Angebote an die Kundenbedürfnisse Voraussetzung (Ackeret, 2016; Christen, 2017, S. 6ff.; Garcia, 2014; Hadjetian, 2016; SWISS, 2014). Dies

¹ Eine ausführliche grafische und tabellarische Darstellung der einzelnen Werte ist im Anhang ersichtlich (s. Anhang A).

wird in den Kreisen bei SWISS durch die Werte *individuelles, emotionales und personalisiertes Reiseerlebnis, massgeschneiderte modulare Reisebuchungen sowie gute Kundenbetreuung* symbolisiert. Diese Innovativität könnte eine mögliche Diskrepanz zur eher traditionell wahrgenommen Schweiz darstellen (Feige et al., 2016; Future Brand, 2017, S. 16f.).

Hinsichtlich der Tonalität verhält es sich ähnlich wie bei den Markenattributen und dem -nutzen. Ebenso kann eine starke Akzentuierung der Schweizer Werte durch den Wert der Schweizer Lebenswelt verzeichnet werden. Die Marken *Schweiz* und *SWISS* möchten sich zudem als *bescheiden, authentisch, zuverlässig, qualitativ hochwertig* und *traditionsbewusst* positionieren (Ackeret, 2016; Christen, 2017, S. 6ff.; Feige et al., 2016; Future Brand, 2017, S. 16f.; Maier et al., 2009, S. 161ff.; Schröder, 2016, S. 62f.; Schulte, 2017; SWISS, 2014; SWISS, 2017d; Wieder & Adams, 2012). Da *SWISS* weder zu den grossen Fluggesellschaften noch zu den Billigfliegern gehört (Christen, 2017, S. 5ff.; Maier et al., 2009, S. 156ff.), möchte sie sich durch den «*kleinen aber feinen Unterschied*» auszeichnen, was durch die Werte *persönlich, modern* und *gastfreundlich* ausgedrückt werden soll (Ackeret, 2016; Christen, 2017, S. 6ff.; Feige et al., 2016, S. 42f.; Maier et al., 2009, S. 158ff.; Schulte, 2017). Diese propagierte Kundennähe könnte ein Unterschied zur Marke *Schweiz* darstellen, die als eher rational und distanziert wahrgenommen wird (Feige et al., 2016, S. 13ff.).

Betreffend des Markenbilds ist das Logo beider Marken das Schweizerkreuz in den Nationalfarben Rot und Weiss (Ackeret, 2016; Christen, 2017, S. 14ff.; EDA Präsenz Schweiz, 2009, S. 10ff.; EDA Präsenz Schweiz, 2008, S. 10ff.; Feige et al., 2016; Kopp, 2011; Kreis, 2015; Maier et al., 2009, S. 148ff.; Pastori Zumbach, 2011; Schröder, 2016, S. 62f.; Schulte, 2017; SWISS, 2014; Wieder & Adams, 2012, S. 38ff.). Bei *SWISS* hat der rote Hintergrund hingegen die Form einer Heckflosse, der gleichzeitig einen Bezug zur Flugzeugbranche herstellt (Ackeret, 2016; Christen, 2017, S. 14ff.; Schröder, 2016, S. 62f.; Schulte, 2017). Auch auf der konkreten Bildebene möchten beide Marken Menschen in den Mittelpunkt stellen (Christen, 2017, S. 14ff.; EDA Präsenz Schweiz, 2009, S. 10f.; EDA Präsenz Schweiz, 2008, S. 11ff.; Schulte, 2017). Lediglich die Wahl des Hintergrunds unterscheidet sich bei *SWISS* und der Schweiz. Die Marke *Schweiz* bevorzugt einen alpinen Lebensraum (EDA Präsenz Schweiz, 2008, S. 11ff.; EDA Präsenz Schweiz, 2009, S. 10f.), während bei *SWISS* eine grössere Diversität an Sujets zu verzeichnen ist, die von abstrakten monofarbenen Hintergründen bis zu verschneiten Berglandschaften reichen (Christen, 2017, S. 14ff.; Schulte, 2017).

Wie die Abbildung 7 verdeutlicht (s. S.31), könnte sich das Co-Branding mit dem Herkunftsland sich als wesentliches Differenzierungsmerkmal auszeichnen und *SWISS* einen entscheidenden Mehrwert bieten (Aaker, 2014). Da die Markenkompetenz jeder Marke einzigartig ist und bereits eine hohe Kongruenz beider Marken im Markenbild besteht, liegt der Fokus der folgenden Analyse auf der Tonalität, den Attributen und dem Nutzen des Markensteuerrads. Der Bezug zur Schweiz könnte zu einer stärkeren emotionalen Bindung und verlässlicheren Markenassoziation führen, weil die stereotypischen Vorstellungen der

Schweiz auf SWISS übertragen werden könnten (Anholt, 2002a, 2002b; Dinnie, 2008, S. 244). Jedoch könnten es die negativen Assoziationen der Ländermarke SWISS auch erschweren, die strategischen Werte *Emotionalität* und *Kundenfokus* glaubwürdig zu vermarkten (Ackeret, 2016; Christen, 2017, S. 13; Schulte, 2017; SWISS, 2016). Zudem könnten auch einige Werte von SWISS unabhängig der Ländermarke kommuniziert werden, da sie nicht in den Schnittmengen dargestellt wurden. Obwohl ein Premium-Reiseerlebnis, Kundenorientierung oder Gastfreundlichkeit zwar in Swissness enthalten sein können, wäre auch eine Kommunikation dieser Werte ohne expliziten Bezug zur Marke *Schweiz* vorstellbar. Die empirische Analyse soll deshalb zeigen, inwieweit Swissness das Potenzial hat, die Marke SWISS aufzuwerten.

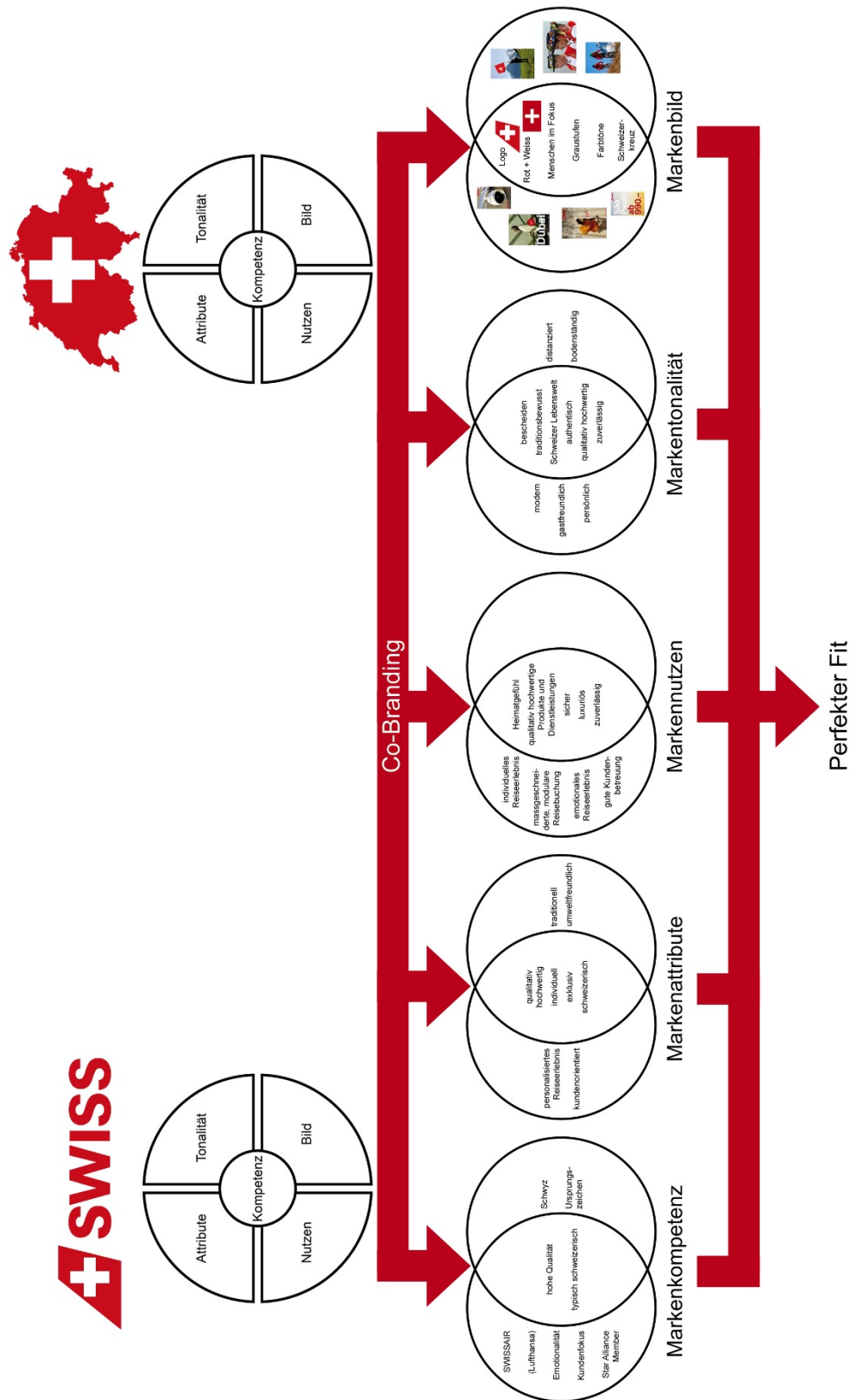


Abb. 7: Perfekter Fit des Co-Branding zwischen SWISS und der Marke Schweiz (Quelle: eigene Darstellung)²

3 Design und Methodik

Dieses Kapitel beschreibt die gewählten Methoden und das Forschungsdesign in Bezug auf die geäußerte Fragestellung. Dabei handelt es sich um ein deduktives Vorgehen, bei dem nicht nur die Fragestellung untersucht, sondern auch die Hypothesen (H1-H6) überprüft werden. Es führt die Kapitel Experteninterview (Kap. 3.1), qualitative Inhaltsanalyse (Kap. 3.2), Fokusgruppen (Kap. 3.3) sowie Methodentriangulation (Kap. 3.4) näher aus. Dabei ist jedes Kapitel in die drei Unterkapitel Rahmenbedingungen, Datenerhebung und Datenauswertung unterteilt. Alle Analysematerialien sind im Anhang ersichtlich (s. Anhang B).

3.1 Experteninterview

3.1.1 Rahmenbedingungen

Zur Überprüfung der eigenen theoretischen Erkenntnisse (vgl. Kap. 2) liegt es nahe, Experten, die sich durch ihr spezifisches Wissen und ihre langjährige Erfahrung auszeichnen, zum Thema zu befragen (Mieg & Näf, 2005, S. 6ff.). Aufgrund der geringen Anzahl der Befragten sowie der Offenheit der Fragen zählt ein Experteninterview zur qualitativen Methode der Datenerhebung (ebd., S.4f.). Bei der Vorbereitung auf das Interview war es wichtig, sich mit dem Fachgebiet des Co-Branding mit einer Ländermarke auseinandergesetzt sowie eine primäre Inhaltsanalyse der Kommunikationsmittel durchgeführt zu haben (Bortz & Döring, 2006, S. 316; ebd., S. 10ff.). Dadurch konnten die Hypothesen sowie die Bedeutung und Wirkung des Co-Branding mit der Ländermarke *Schweiz* erstmals überprüft werden. Damit die Datenerhebung, die -analyse sowie die Ergebnisse intersubjektiv nachvollziehbar sind, wurde ein Interviewleitfaden gemäss Mieg und Näf (2005, S. 10ff.) erstellt (s. Anhang B1.1). Ein Leitfaden bietet folgende Vorteile: Er dient dem Interviewer als Gedächtnisstütze (ebd.) und lässt trotz einer strukturierten Vorgehensweise immer noch einen gewissen Grad an Spontaneität während des Interviews zu, denn es sind keine starren Antwortkategorien vorgegeben (Bortz & Döring, 2006, S. 314f.; ebd., S. 4). Gemäss Mieg und Näf (2005, S. 16f.) ist ein Pretest obligatorisch, um einen klaren Verlauf des Interviews zu gewährleisten. Dieser hat ergeben, dass einige Fragen neu gegliedert werden mussten.

3.1.2 Datenerhebung

Nachdem das Unternehmen SWISS auf Anfrage selbst keinen Experten zur Verfügung stellen konnte, wurde durch die Studiengangleiterin Organisationskommunikation Dr. Regine Wieder eine Fachperson vermittelt. Dr. Adrienne Suvada ist Expertin auf dem Fachgebiet des Branding.

Als Studiengangleiterin CAS Marketing und institutionelle Kommunikation an der ZHAW Zürcher Fachhochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) sowie ihrer langjährigen

Erfahrung als Leiterin Marketing und Kommunikation in verschiedenen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen ist sie für ein Interview besonders geeignet.

Das Interview fand am 8. November 2017 in einem Besprechungszimmer an der ZHAW in Winterthur statt (s. Anhang B1.2). Zu den anwesenden Personen zählten die Expertin Dr. Adrienne Suvada sowie die Verfasserin der Arbeit Kerstin Nanchen. Damit die Ergebnisse des Interviews auch intersubjektiv nachvollziehbar sind (ebd., S. 5), wurde das Gespräch vollständig mit dem Aufnahmegerät des Laptops aufgezeichnet. Weiter diente der Leitfaden der Interviewerin als Gedächtnisstütze und erlaubte es, wichtige Erkenntnisse stichwortartig festzuhalten (Bortz & Döring, 2006, S. 237f.; ebd., S. 10ff.).

3.1.3 Datenauswertung

Die Audioaufzeichnung des Interviews wurde anschliessend vollständig in Microsoft Word transkribiert und mit den Notizen der Interviewerin ergänzt. Da lediglich die inhaltlichen Aussagen der Expertin für die vorliegende Arbeit zentral sind, wurde auf eine Transkription mit einem Partitur Editor verzichtet. Dieser dient primär der Gesprächsanalyse und hält neben dem Inhalt auch Überschneidungen und Überlappungen der Gesprächsteilnehmenden fest (Rehbein, 2001, S. 930; Selting, 2001, S. 1060f.). Ausserdem erfolgte keine wortwörtliche Transkription. Pausen, Interjektionen wie *ähms* und *ähs* sowie para- und nonverbale Kommunikationssignale wurden weggelassen, weil es einerseits nicht Ziel der Arbeit ist, die Natürlichkeit des Gesprächsverlaufs wiederzugeben, und andererseits die Leserlichkeit durch das Auslassen erleichtert wurde.

3.2 Qualitative Inhaltsanalyse

3.2.1 Rahmenbedingungen

Zur zweckmässigen Erfassung des Potenzials von Swissness bei der Fluggesellschaft SWISS liegt es nahe, die jüngsten Aktivitäten ihrer Markenkommunikation zu untersuchen. Im Rahmen des aktuellen Markenauftritts *Made of Switzerland* (August 2016) werden exemplarisch die Werbevideos auf Deutsch³ und Englisch⁴ analysiert, da SWISS ein nationales sowie internationales Publikum ansprechen will (SWISS, 2017d).

Um die direkte Wahrnehmung der Kampagne zu eruieren, wird neben der Videokampagne die Kommunikation auf der Social-Media-Plattform Facebook⁵ während eines Jahres vom Start der Kampagne am 4. August 2016 bis zum 4. August 2017 inklusive der Kommentare der Facebook-User untersucht. Obwohl SWISS auch auf Instagram, Twitter und YouTube

³ Das Schweizerdeutsche Video *SWISS – Made of Switzerland* ist ersichtlich unter: <https://www.youtube.com/watch?v=hk4XlfhKwTY> [zit. 05.09.2017].

⁴ Das englische Video *SWISS – Made of Switzerland* ist ersichtlich unter: <https://www.youtube.com/watch?v=HBOAo9hLhDY> [zit. 05.09.2017].

⁵ Der Facebook-Kanal von SWISS ist einsehbar unter: https://www.facebook.com/flyswiss.ch/?brand_redir=16565655722 [zit. 29.12.2017].

aktiv ist, sind diese Plattformen nicht Bestandteil der Untersuchung, da die Inhalte teilweise in die Facebook-Posts eingebunden werden. Damit wird die Kommunikation auf diesen Plattformen auch marginal berücksichtigt.

Der Markenauftritt *Made of Switzerland* wird auch mit einer Plakatkampagne unterstützt. Diese ist aber nicht Teil der Analyse, da die Plakate den aktuellen Markt- und Stakeholder-Bedürfnissen angepasst werden und somit eine gewisse Arbitrarität in den Sujets existiert. Bei Last-Minute-Angeboten werden beispielsweise keine Menschen ins Zentrum gestellt, wie von den Corporate Design Richtlinien vorgegeben (Christen, 2017, S. 14ff.; Schulte, 2017), sondern sie bestehen ausschliesslich aus Text. Ausserdem gibt es wenige bis keine einheitlichen Plakate in verschiedenen Sprachen, was einen Vergleich hinsichtlich der Wirkung der Kampagne zwischen nationalen und internationalen Stakeholdern zusätzlich erschwert.

3.2.2 Datenerhebung

Hinsichtlich der Datenerhebung der Kommunikationsmittel wurden die Werbevideos und die Social-Media-Kommunikation unterschiedlich ermittelt.

Das Video *SWISS – Made of Switzerland* wurde in deutscher und englischer Sprache vom YouTube-Kanal von Swiss International Air Lines heruntergeladen. Die Videos wurden gewählt, da sie im Fernsehen sowie online auf diversen Kanälen wie der Unternehmenswebseite⁶, dem YouTube-Kanal von SWISS⁷ sowie den Social-Media-Kanälen ausgestrahlt werden. Bei einer Untersuchung der Werbevideos ist sowohl die Bild- als auch die Textebene zentral (Maier C. D., 2014). Deshalb wurde der Text der Off-Stimme vollständig in Microsoft Word transkribiert (s. Anhang B2.1.2, B2.1.3). Damit die Nachvollziehbarkeit der Analyse gewährleistet ist, wurden Zeilennummerierungen eingefügt, um auf die einzelnen Teilabschnitte verweisen zu können. Zudem wurde eine paraphrasierende Ablaufbeschreibung erstellt (s. Anhang B2.1.4; B2.1.5).

Diese hat den Vorteil, dass die Videos in einzelne Sektionen unterteilt werden und somit ein Überblick über den Inhalt der Videos ermöglicht wird (Rehbein, 2001, S. 932). Der Beginn jeder Szene wurde zeitlich festgehalten und mit der entsprechenden Aussage der Off-Stimme ergänzt.

Um das Datenmaterial der Facebook-Posts eingrenzen zu können, wurde eine Stichprobe gezogen. Sie setzt sich aus 12 Beiträgen zusammen, die im Jahr 2016 und 2017 vom Start

⁶ Die Videos sind auf der Unternehmenswebseite unter der Rubrik *various* bzw. *Verschiedenes* aufgeführt: <https://www.swiss.com/ch/en/various/made-of-switzerland> [zit. 05.09.2017], <https://www.swiss.com/ch/de/verschiedenes/made-of-switzerland> [zit. 05.10.2017].

⁷ Der YouTube-Kanal von SWISS ist einsehbar unter: <https://www.youtube.com/channel/UC--oDW2jBZWpAgcKKS6jEJA> [zit. 05.09.2017].

der Kampagne bis zum 4. August des darauffolgenden Jahres von SWISS gepostet wurden. Um die Beiträge analysieren zu können, wurde das Stichdatum auf den 1. November 2017 gelegt. Allfällige Änderungen oder zusätzliche Kommentare oder *Likes* wurden nicht mehr berücksichtigt. Folgende Grundvoraussetzungen mussten erfüllt sein, damit ein Post in die Erhebung miteinbezogen wurde:

- Die Posts machen eine Verbindung zur Schweiz ersichtlich, sei es in Bezug auf die Kultur, die Politik oder die Wirtschaft des Landes.
- Die Posts enthalten visuelle Elemente wie Fotos, Videos oder GIFs.
- Die Posts wurden *geliked* und kommentiert.

3.2.3 Datenauswertung

Bei der Datenauswertung kann von einem multidisziplinären Ansatz ausgegangen werden. Es wurde die Analysemethode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (Ramsenthaler, 2013) mit der multimodalen Analyse nach Maier (2014) kombiniert, um den Einfluss des Co-Branding mit der Marke *Schweiz* auf die Wahrnehmung der Fluggesellschaft SWISS vollständig erfassen zu können (Maier C. D., 2014, S. 95). Sowohl die Inhaltsanalyse nach Mayring als auch die multimodale Analyse nach Maier bieten eine Anleitung zum regelgeleiteten, intersubjektiv nachvollziehbaren Durcharbeiten umfangreichen Textmaterials (Bortz & Döring, 2006, S. 331f.; ebd., S. 96ff.). Transparenz und Intersubjektivität sind dank der starken Regelgeleitetheit feste Bestandteile der Methoden (Ramsenthaler, 2013, S. 5ff.) Aus diesem Grund wurde jeweils ein Analyseraster für die Videos und Facebook erstellt, um die zentralen Themen und Bedeutungen herauszuarbeiten und die Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten (Bortz & Döring, 2006, S. 51) (s. Anhang B2.1.1; 2.2.1). Die Analyseraster fungieren als Kodierleitfaden. Die Kategorien und Kriterien der Raster wurden primär deduktiv aus der Theorie herausgearbeitet und anschliessend induktiv während den Analysen ergänzt und verfeinert. Gemäss Bortz und Döring (2006, S. 330) ist es in der Praxis üblich, die beiden Vorgehensweisen zu kombinieren. Der Vorteil dieses primären qualitativen Ansatzes ist zudem, dass die Daten später auch noch quantifiziert werden können (ebd., S. 298).

3.3 Fokusgruppen

3.3.1 Rahmenbedingungen

Um den Einfluss der Marke *Schweiz* bei SWISS zu evaluieren, soll mittels Fokusgruppen die Wirkung des Co-Branding im In- und Ausland eruiert werden. Zur Messung der Einstellungen kommen vor allem Befragungen zum Einsatz (ebd., S. 297; Scharf et al., 2015, S. 87). Für die vorliegende Untersuchung bieten sich Fokusgruppen an, da sie gemäss Bortz und Döring (2006, S. 320) folgende Vorteile gegenüber Einzelbefragungen aufweisen: Sie

sind ökonomischer, weil Meinungen und Einstellungen mehrerer Personen gleichzeitig eruiert werden können, eine Gruppe als Stellvertreter der breiten Bevölkerungen aufgefasst und die Gruppendynamik analysiert werden kann.

Diese qualitative Methode wurde ausserdem gewählt, da Fokusgruppen fundierte Einblicke in die Gefühlswelten der Teilnehmenden erlauben. Zudem werden ihre Einschätzungen nicht nur quantifiziert und mit einem numerischen Messwert festgehalten, sondern jeweils auch begründet (ebd., S. 297).

3.3.2 Datenerhebung

Es wurden insgesamt drei Fokusgruppen auf der Social-Media-Plattform Facebook durchgeführt. Im Folgenden wird zuerst die Auswahl der Teilnehmenden begründet, bevor die Spezifika der Online-Fokusgruppen auf Facebook erläutert werden.

Hinsichtlich der Teilnehmenden wurden Personen aus einem Schweizer, europäischen oder internationalen Umfeld rekrutiert. Es handelt sich dabei um ein Ad-hoc-Sampling (ebd., S. 402ff.), weil die Personen aus dem Bekanntenkreis der Autorin stammen. Jede Gruppe umfasste acht Personen (Schulz, 2012, S. 13f.) Die Teilnehmenden wurden basierend auf ihrer Nationalität in eine der drei Gruppen (Schweiz, Europa oder International) eingeteilt. Da sich die europäische Gruppe aus deutsch- und englischsprachigen Personen zusammensetzte, wurde jeweils eine Untergruppe auf Facebook erstellt, damit die Teilnehmenden in ihrer Muttersprache an der Diskussion partizipieren konnten. Abgesehen von der Nationalität handelt es sich um eine heterogene Fokusgruppe mit Teilnehmenden aus verschiedenen Alters- und Berufskategorien. Zudem zeichnete sich die europäische und internationale Gruppe durch Multikulturalität aus, da die Teilnehmenden aus unterschiedlichen Ländern stammen. Heterogene Fokusgruppen bieten sich besonders bei Befragungen über die Wirkung einer Werbekampagne an, weil identische Meinungen von unterschiedlichen Motiven gesteuert sind und die Beweggründe jeweils begründet werden (Prickarz & Urbahn, 2002, S. 6).

Da die Teilnehmenden aufgrund ihrer nationalen Herkunft weltweit verstreut sind, wurden virtuelle Fokusgruppendifkussionen durchgeführt. Die Nutzung von Online-Befragungen bietet eine ganze Reihe von Vorteilen gegenüber traditionellen Offline-Fokusgruppen, z. B. die bessere Erreichbarkeit, die Anonymität der Teilnehmenden, die Verschriftlichung verbaler und nonverbaler Kommunikation sowie Kosten- und Zeitersparnisse (ebd., S. 2f.; marktforschung.de, 2017; Yom, Wilhelm, & H., 2003, S. 208ff.). Die Nutzung von Online-Fokusgruppen ermöglicht es, nur schwer rekrutierbare Personen problemlos zu einem Thema zu befragen, da diese Gruppendiskussionen ortsunabhängig durchgeführt werden können (ebd., S. 2f.; marktforschung.de, 2017). Auch kann durch die Ortsunabhängigkeit ein Verzerr der Wirklichkeit durch einseitige Meinungen verhindert werden, denn regionale Konzentrationen der Teilnehmenden sind nicht gegeben (ebd.). Ein grosser Nachteil von Online-Fokusgruppen besteht in der Verschriftlichung der Kommunikation, denn dadurch

kann ein gewisses Mass an Spontaneität verloren gehen, da die Teilnehmenden sich mit den Fragen intensiv auseinandersetzen und ihre Antworten ggf. revidieren können (marktforschung.de, 2017; Yom, Wilhelm, & H., 2003, S. 208ff.). Weiter fehlt durch die para- und nonverbale Kommunikation ein wichtiger Kanal der Eindrucksbildung (Prickarz & Urbahn, 2002, S. 2f.; Yom, Wilhelm, & H., 2003, S. 208ff.). Nichtsdestotrotz bietet die schriftliche Kommunikation zugleich auch einen Vorteil, weil die physische Attraktivität sowie ein angemessenes Verhalten keine Rolle spielen (ebd.).

Eine geeignete Software ist für die Datenqualität entscheidend, weshalb die Gruppendiskussion in einer geschlossenen Facebook-Gruppe durchgeführt wurden, zu der die Teilnehmenden mittels einer privaten Nachricht auf Facebook oder WhatsApp eingeladen wurden. Der Vorteil der Facebook-Gruppe gegenüber anderen virtuellen Diskussionsforen ist, dass sich die Teilnehmenden nicht zusätzlich registrieren müssen, da sie bereits ein Benutzerkonto besitzen. Weiter sind den Teilnehmenden die kommunikativen Konventionen bereits bekannt. Zudem bietet die Einbindung von visuellen Darstellungsmitteln den Vorteil, dass Gefühle mittels Emojis, Stickers, Fotos und Videos, GIFs etc. ausgedrückt werden können. Somit kann der Schwachpunkt der obsoleten para- und nonverbalen Kommunikation bei Online-Fokusgruppen teilweise behoben werden. Ein Unterschied von Facebook zu anderen Online-Diskussionsforen ist, dass die Anonymität nur eingeschränkt gewährleistet ist, da die User jeweils mit ihrem Profilbild und ihrem Benutzernamen angezeigt werden. Ein Nachteil ist, dass die neusten Posts auf der Timeline immer zuoberst angezeigt werden, was die Reihenfolge der Fragen durcheinanderbringt (Facebook, 2017). Mittels einer numerischen Nummerierung der Fragen konnte dieses Defizit minimiert werden.

Um den zeitlichen Rahmen der Diskussion festzulegen, wurde ein Leitfaden erstellt (Bortz & Döring, 2006, S. 326) (s. Anhang B3.1). Die Fokusgruppen sollen dazu beitragen, die Wirkung der Kampagne zu evaluieren. Aus diesem Grund wurden offene Meinungs- und Verhaltensfragen geschlossenen Fragen vorgezogen (Mieg & Näf, 2005, S. 16ff.). Basierend auf zentralen Punkten der Theorie sowie der Analyse des Experteninterviews und der Kommunikationsmittel konnten ausserdem bestehende Inhalte im Leitfaden aufgegriffen werden. In zwei Pretest wurden die Verständlichkeit der Fragen und der zeitliche Umfang überprüft. Anschliessend wurde der Leitfaden gemäss den Änderungsvorschlägen der Pretests angepasst.

3.3.3 Datenauswertung

Die Datenauswertung der Fokusgruppen erfolgte wie bei der Analyse der Kommunikationsmittel mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (Ramsenthaler, 2013). Auf der Grundlage des Leitfadens wurden die Attribute, der Nutzen und die Tonalität beider Markensteuerräder überprüft. Weiter wurden die Diskussionen auf wichtige Aspekte des Experteninterviews und der Analyse der Kommunikationsmittel hin untersucht. Die Erkenntnisse aller Fokusgruppen wurden anschliessend in einer Tabelle zusammengefasst. (s. Anhang B3.2).

3.4 Methodentriangulation

Die Analyse wurde mittels eines Methodenmix durchgeführt, der primär auf qualitativen Verfahren basiert (Bortz & Döring, 2006, S. 365). Qualitative Datenerhebungen sind in der Regel aufwändiger als quantitative. Aus diesem Grund fällt die Menge des Untersuchungsmaterials kleiner aus als in der quantitativen Forschung (ebd.), weil die Methoden der empirischen Datenerhebung forschungsrelevante Ausschnitte aus der Realität möglichst genau beschreiben möchten (ebd., S. 138). Damit die Analyse auch die Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität respektiert (ebd., S. 326), wurden die drei qualitativen Verfahren Experteninterview, qualitative Inhaltsanalyse sowie Fokusgruppen gewählt. Durch diese Triangulation werden die Erkenntnisse abschätzbar und intersubjektiv nachvollziehbar (ebd., S. 365). Zudem liegt das Ziel der Triangulation nicht nur darin, die einzelnen Ergebnisse untereinander zu vergleichen (ebd.), sondern auch neue Erkenntnisse zum Co-Branding der Ländermarke *Schweiz* und *SWISS* zu gewinnen. Da es sich bei dieser Arbeit jedoch um eine Einzelfalluntersuchung handelt, wird kein Anspruch auf Theoriebildung erhoben.

4 Ergebnisse

Das folgende Kapitel stellt die Analyseergebnisse vor. Es umfasst die Ergebnisse des Experteninterviews (Kap. 4.1), die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse (Kap. 4.2) sowie die Ergebnisse der Fokusgruppen (Kap. 4.3).

4.1 Ergebnisse Experteninterview

Der Schwerpunkt der Auswertung des Experteninterviews wird auf das Branding in der Flugbranche (Kap. 4.1.1) sowie das Co-Branding mit der Marke *Schweiz* (Kap. 4.1.2) gelegt. Es werden einzelne Themen des Interviews auf die theoretischen Grundlagen hin interpretiert. Daraus ergeben sich die folgenden Erkenntnisse.

4.1.1 Branding in der Flugbranche

Suvada unterscheidet bezüglich der Wichtigkeit der emotionalen Kundenbindung zwischen zwei Arten von Produkten (Z39)⁸. Bei Verbrauchsgütern sei Emotionalität weniger zentral als bei hochwertigen und teuren Produkten und Dienstleistungen, die wegen der hohen finanziellen Investition nur selten gekauft werden (Z51-54). Da sich das Fliegen auf Kurzstreckenflügen von einem Luxus- zu einem Verbrauchsgut gewandelt habe (Z248-250), sei es fraglich, ob massgeschneiderte modulare Flugbuchungen und emotionale Reiseerlebnisse bei den Legacy-Carriern überhaupt gewünscht werden (Z301-302). Die Expertin ist deshalb überzeugt, dass bei Europaflügen der Preis das entscheidende Kriterium darstellt und die Low-Cost-Carrier den Markt dominieren (Z241-247).

Aus den Daten geht zudem hervor, dass die differenzierende Funktion einer Marke wichtig ist. Hinsichtlich der Attribute und des Nutzens warnt die Expertin davor, individuelle massgeschneiderte Reiseerlebnisse verkaufen zu wollen. Dabei würde sich SWISS zu stark dem Modell der Low-Cost-Carrier annähern und eines ihrer Differenzierungsmerkmale aufgeben (Z285-292). Sie sieht auch Optimierungspotenzial bei der Verpflegung an Bord durch ein individuell zusammenstellbares Menü, beim On-Board-Entertainment durch Internetzugang sowie in der Schaffung von Privatsphäre durch mehr Sitz- oder Beinplatz (Z304-354). Weiter nennt Suvada Elemente des Markenbilds als wichtigen Differenzierungsfaktor.

Sie betont die individuelle Ausgestaltung der Kabine (Z140), das Design der Lounges (Z141) und sogar die Uniformen des Bordpersonals (Z145-159). Dabei gelte es, das Markenbild auf die anderen Komponenten des Markensteuerrads abzustimmen, damit die gewünschte Markenidentität auch von der Kundschaft wahrgenommen werde (Z2; Z60-64; Z83-84; Z134-159).

⁸ Die Abkürzung Z bezeichnet die Zeile, die Zahl dahinter die entsprechende Zeilennummer des Transkripts des Experteninterviews (s. Anhang B1.2).

4.1.2 Swissness

In Bezug auf das Co-Branding mit der Ländermarke belegt Suvada, dass es gewisse Unterschiede zum Co-Branding mit einer Unternehmensmarke gibt. Sie betont den rechtlichen Aspekt des Co-Branding zweier Unternehmensmarken: «Normalerweise hat man im Branding die Verträge» (Z367). Diese Verträge sowie eine klar vorgegebene Organisationsstruktur seien bei einem Co-Branding mit der Ländermarke *Schweiz* nicht vorhanden (Z368).

Aus den Daten geht zudem hervor, dass das Co-Branding mit der Schweiz den Verkauf im In- und Ausland fördert (Z181-182). Laut Suvada stehen die Schweiz und das Schweizerkreuz weltweit für Präzision (Z166), Pünktlichkeit (Z166) und hohe Qualität (Z166-167). Die Expertin fügt hinzu, dass diese Werte nicht nur international geschätzt werden, sondern auch im Inland von hoher Bedeutung sind, denn Schweizerinnen und Schweizer würden einheimische Produkte und Dienstleistungen präferieren (Z175-182).

Gemäss Suvada muss SWISS ihre Schweizer Wurzeln verstärkt akzentuieren, weil dies das wichtigste Differenzierungsmerkmal zu anderen Fluggesellschaften darstellt (Z211-212; Z216-218). Aus diesem Grund muss Swissness weiterhin eine Kernkompetenz von SWISS bleiben, weil schliesslich auf einem Flug bei SWISS «ein bisschen Schweiz» erwartet werde (Z377). Dies müsse sich nicht nur im Logo widerspiegeln, sondern auch im visuellen Erscheinungsbild der Lounges, der Kabine und den Uniformen des Bordpersonals, der Verpflegung an Bord und generell in der Kundenkommunikation (Z394-398). Dennoch unterscheidet die Expertin bezüglich des Co-Branding zwischen in- und ausländischem Publikum. Im Ausland sei vielen Personen das Grounding der SWISSAIR nicht bekannt (Z225). Dies sei ein grosser Vorteil für SWISS, denn somit bleibe das Image der damaligen SWISSAIR und der jetzigen SWISS im Ausland weiterhin intakt (Z231-232). Auch könne die Fluggesellschaft auf traditionelle und folkloristische Elemente setzen (Z440-443). Je weiter man sich von der Schweiz entferne, desto mehr gelte es, die klassischen Stereotype hervorzuheben (Z440-443).

Im Inland hingegen sei die Schweizer Bevölkerung nach dem Grounding der damaligen SWISSAIR skeptisch gegenüber der Verkörperung der Schweizer Werte bei SWISS (Z407). Laut Suvada muss SWISS in Swissness investieren, um den erlittenen Imageschaden zu kompensieren (Z406), sich verstärkt vom deutschen Mutterkonzern Lufthansa zu distinguieren und schliesslich das Vertrauen der Schweizer Bevölkerung wiederzugewinnen (Z190-196). Jedoch solle nicht unbedingt das Folkloristische, sondern eine «*moderne Schweiz*» (Z411) im Zentrum der Branding-Aktivitäten stehen (Z415; Z420-422). Dabei sei es jedoch wichtig, die klassischen Werte der Schweiz stets zu inkludieren (Z434-437; 443-447). Gerade in der Verbindung zwischen der Moderne und der Tradition bestehe für SWISS die grosse Herausforderung (Z446-447).

4.2 Ergebnisse qualitative Inhaltsanalyse

Dieses Kapitel erläutert die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse anhand der Untersuchungskriterien Tonalität, Attribute und Nutzen des Markensteuerrads sowie der Nutzung des Co-Branding mit der Marke *Schweiz* (s. Anhang B2.1, B2.2). Es ist in die beiden Unterkapitel Videoanalyse (Kap. 4.2.1) und Facebook (Kap. 4.2.2) gegliedert.

4.2.1 Videoanalyse

Die Werbevideos auf Schweizerdeutsch (V1) und Englisch (V2) wurden von Swiss International Air Lines produziert. Sie haben eine Dauer von einer Minute. Das schweizerdeutsche Video wurde 26'492 Mal auf YouTube aufgerufen und das englische 166'509 Mal (Stand 05.09.2017). Während das schweizerdeutsche Video primär das inländische Publikum adressiert, das den Dialekt versteht, richtet sich das englische Video an eine internationale Zielgruppe. Daher überrascht es nicht, dass das englische Video eine höhere Zuschauerzahl verzeichnet als das schweizerdeutsche.

Tonalität

SWISS betont die Schweizer Werte *authentisch*⁹, *bescheiden*, *traditionsbewusst* sowie die *Schweizer Lebenswelt*. Die Darstellung der Schweizer Landschaft und der Schweizer Kultur überragt den Bezug zur Flugbranche in beiden Videos (V1 und V2)¹⁰. Die Videos porträtieren die Alpenlandschaft (V1 S4; V1 S5; V1 S8; V2 S2; V2 S3; V2 S4; V2 S5; V2 S6; V2 S8; V2 S10)¹¹, das klare und saubere Bergwasser (V1 S5; V2 S2; V2 S5), die traditionelle Käseherstellung (V1 S3; V2 S2) und den Schwingsport (V2 S7). Neben diesen gemeinsamen Werten der Marke *Schweiz* und SWISS kombiniert die Fluggesellschaft auch die Werte *persönlich* und *gastfreundlich* mit der Schweiz, durch die Umgangsform der drei Küsschen bei der Begrüssung (V1 S2) sowie des Grüssens von fremden Personen beim Kreuzen auf einem Wanderweg (V2 S8). Indem das Bordpersonal die Flugzeugpassagiere beim Boarding freundlich begrüsst (V1 S8), findet der Transfer der beiden Werte auf die Marke SWISS statt. In Bezug auf den Wert *modern* wird die Schweiz in beiden Videos nur marginal erwähnt. In V1 zeigt sie sich etwa bei der Strassenputzmaschine (V1 S7) oder in der Flugzeugkabine (V1 S8). Jedoch stellt die Strassenputzmaschine (V1 S7) nicht unbedingt die Modernität in den Vordergrund, sondern suggeriert die Ordentlichkeit und die Zuverlässigkeit der Schweizerinnen und Schweizer. Dies wird besonders durch folgenden Satz verdeutlicht: «Und falls für ei Mal öppis nöd so typisch Schwitzerisches sött passiere, wird das sofort wider korrigiert.». Im Englischen deutet höchstens die Szene in der Flugzeugkabine

⁹ Die kursiv gesetzten Werte befinden sich in den Markensteuerrädern der Marke *Schweiz* bzw. der Marke SWISS (vgl. Kap. 2.6). Zusätzlich identifizierte Werte werden zur Unterscheidung nicht kursiv gesetzt.

¹⁰ Im Folgenden wird auf das Schweizerdeutsche Video mit der Abkürzung V1 und das englische mit V2 verwiesen.

¹¹ Der Buchstabe S und die dazugehörige Zahl bezeichnen die jeweilige Szene in der paraphrasierenden Ablaufbeschreibung (s. Anhang B2.1.4; B2.1.5)

(V2 S9) oder die letzte Szene des Flugzeugs über den Alpen (V2 S10) auf eine gewisse Modernität hin. Hinsichtlich des Werts *traditionsbewusst* wird in V2 die Folklore noch stärker betont als in V1. Obwohl der englische Text in Szene 7 eine Übersetzung des vorhin erwähnten schweizerdeutschen Satzes «Und falls für ei Mal öppis nöd so typisch Schwitzerisches sött passiere, wird das sofort wider korrigiert.» ist, ersetzt der traditionelle Schweizer Schwingsport das Bild der Strassenputzmaschine für das internationale Publikum (V2 S7). Die explizite Hervorhebung der Traditionen verdeutlichen auch die Szenen der herkömmlichen Herstellung von Käse in einer Sennerei (V2 S3), das Käsefondue als Schweizer Produkt (V2 S4) sowie der Schweizer Sportarten Schwingen (V2 S7) und Wandern (V2 S6; V2: S8).

Beiden Videos V1 und V2 ist gemein, dass die Emotionalität durch die Hintergrundmusik, den Schweizer Akzent der Off-Stimme sowie den einzelnen stereotypischen Szenen der Schweiz porträtiert wird. Emotionale Reize werden durch die Nahaufnahmen von Personen sowie die schönen Naturlandschaften ausgelöst. Die Nahaufnahmen erwecken eine gewisse Familiarität und Vertrautheit bei den Zuschauern. Der Slogan *Made of Switzerland* am Ende der Videos macht deutlich, dass die angedeuteten Schweizer Werte auch die Werte des Unternehmens SWISS darstellen. Dies wird durch das Partikel *of* anstatt *in* hervorgehoben, da das Partikel *of* auf den Ursprung des Unternehmens hindeutet. In V2 wird die Nutzung des Co-Branding zusätzlich mit der Szene des Flugzeugs über den Alpen verstärkt, um zu zeigen, dass SWISS für die zuvor angesprochenen Werte steht (V2 S10).

In Bezug auf die Tonalität verbinden die Videos alle drei psychologischen Ansätze *Markenpersönlichkeit*, *Markenbeziehung* sowie *Markenerlebnis*. Die Markenpersönlichkeit wird in V1 und V2 durch das enge Co-Branding mit der Schweiz deutlich. Die Schweiz wird als Endorser genutzt, um die Qualitäten der Herkunftsmarke auf den eigenen Brand zu übertragen. Die Markenbeziehung manifestiert sich in der *Schweizer Lebenswelt*, denn es werden bekannte Szenen aus der Schweiz gezeigt. Dabei handelt es sich nicht um typische Schweizer Sehenswürdigkeiten wie den Zytglogge-Turm in Bern, die Kappelbrücke in Luzern oder das Matterhorn in Zermatt, sondern um allgemeine Landschaftsbilder der Schweiz. Diese Verallgemeinerung trägt in V1 dazu bei, dass die Marke persönlich wirkt, weil jede Szene mit einem Stück Heimat verbunden werden kann. Die Szenen des gemeinsamen Fondue-Essens (V2 S4), des Grüssens von Fremden beim Wandern (V2 S8), die persönliche Begrüssung des Bordpersonals beim Betreten des Flugzeugs (V2 S9) sowie der schätzende Blick des Mannes mittleren Alters aus dem Fenster (V2 S9) lassen ein Gefühl von Gastfreundlichkeit und persönlicher Betreuung der Gäste ersichtlich werden, so dass sich der Fluggast bei SWISS wie zu Hause fühlt.

Während die Markenpersönlichkeit und die Markenbeziehung das ganze Video durchlaufen, wird das Markenerlebnis nur am Ende des Videos deutlich, da in der vorletzten (V1 S8) und vorvorletzten Szene (V2 S9) ein Wechsel von den Landschaftsszenen ins Flugzeuginnere stattfindet, womit das Reiseerlebnis bei SWISS selbst akzentuiert wird. In V2 wird

durch die vorletzte Szene des Flugzeugs über den Schweizer Alpen die Verbindung zwischen der Schweiz und SWISS nochmals explizit hervorgehoben (V2 S10).

Attribute und Nutzen

Die Daten zeigen, dass folgende Attribute und Werte des Nutzens in beiden Videos dargestellt werden: *emotionales Reiserlebnis* (V1 S8; V2 S9), *gute Kundenbetreuung* (V1 S8; V2 S9), *Heimat- bzw. «Zuhause»-Gefühl* (V1 S2-S7; V2 S4; V2 S6; V2 S8), *qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen* (V1 S3; V1 S8; V2 S3) sowie *Zuverlässigkeit* (V1 S7). Dabei handelt es sich um eine Kombination der dargestellten Werte in den Schnittmengen der Markensteuerräder beider Marken (vgl. Kap. 2.6.3 Abb. 7) sowie nur um Werte von SWISS. Das *einzigartige und emotionale Reiseerlebnis* wird in V1 und V2 durch den wertschätzenden Blick der Flugpassagiere am Ende dargestellt (V1 S8; V2 S9). Zudem unterstreicht der Teilsatz «aber es gibt einen Ort, wo jeder schätzt, dass wir hier sind» (V1 S8) und die identische englische Version «but there's a place where everyone appreciates it» (V2 S9) die *Exklusivität* und die *Produkt- und Servicequalität* der Marken (V1 S8; V2 S9). Die *gute Kundenbetreuung* manifestiert sich in der Begrüßung der Passagiere an Bord (V2 S9) und des Verstauens des Reisegepäckes durch das Bordpersonal (V1 S8). Das Verb *schätzen* (engl. *appreciate*) drückt auch aus, dass SWISS für die im Video gezeigten Schweizer Werte steht und diese gewürdigt werden. Es lässt sich weiter festhalten, dass die Flugpassagiere die Schweiz auf einem SWISS Flug ein Stück mitnehmen, denn die SWISS sei im Kern *schweizerisch*. Der Bezug zur Schweiz wird durch den Slogan *Made of Switzerland* zusätzlich akzentuiert (V1 S9; V2 S11) (vgl. Kap. 4.2.1.1).

Swissness

Bezüglich der Wirkung des Co-Branding, nutzt SWISS die Herkunftsmarke, um die Zuschauer emotional an sich zu binden, indem die gemeinsamen klassischen Schweizer Werte kontinuierlich in den Videos hervorgehoben werden (vgl. Kap. 2.6.3 Abb. 7). Wie in den vorherigen Kapiteln erläutert (vgl. Kap. 4.2.1.1; 4.2.1.2), werden typische Schweizer Landschaften, Sitten und Bräuche sowie die Schweizer Werte *Ordentlichkeit*, *Zuverlässigkeit* oder *Heimatgefühl* gezeigt. Am Ende des Videos werden diese durch den Wechsel in die Flugzeugkabine und den Slogan *Made of Switzerland* auf das Unternehmen übertragen.

Hinsichtlich der gewählten Markenstrategie für das Co-Branding mit der Schweiz ergibt sich, dass SWISS nicht eine einzige Strategie wählt, sondern alle vier Strategien miteinander kombiniert. Mit dem Logo des Schweizerkreuzes in der Form einer Heckflosse nutzt SWISS das Co-Branding als Absender (V1 S9; V2 S11). Die typischen Schweizer Landschaften mit den klaren Bergseen, den Wanderwegen sowie die Alphütte zeigen die Nutzung des Co-Branding als Erlebniswelt auf. Am stärksten wird die Strategie des «*Reason to believe*» genutzt. Die in den Videos dargestellten Werte und Charaktereigenschaften sollen SWISS als Glaubwürdigkeitsargument dienen, um die Kundschaft zu überzeugen. Es wird deutlich, dass das Co-Branding auch als Hauptbotschaft fungiert, denn es wird bis

zur Szene 8 (V1) respektive Szene 9 (V2) weder ein Bezug zur Flugbranche noch zu SWISS deutlich. Dies könnte die Gefahr eines möglichen Vampireffekts darstellen, da nicht mehr die Airline SWISS, sondern die Marke *Schweiz* selbst als Absender des Videos betrachtet wird. Weiter zeigen die Analysedaten, dass die Marke *Schweiz* als Endorser genutzt wird, um die Attribute, für die die Schweiz steht, auf das Unternehmen SWISS zu übertragen.

4.2.2 Facebook

Im Nachfolgenden werden die Ergebnisse der Analyse der Social-Media Plattform Facebook zusammengefasst (s. Anhang B2.2.2).

Tonalität

Die Tonalität äussert sich in den gemeinsamen Werten *authentisch*, *qualitativ hochwertig* und in der *Schweizer Lebenswelt* (vgl. Kap. 2.6.3 Abb. 7). Jedoch werden auch die Werte von SWISS *persönlich*, *gastfreundlich* und *modern* kommuniziert. Es zeigt sich, dass sich die Werte *persönlich* und *gastfreundlich* dadurch äussern, dass SWISS auf die Kommentare der User in ihrer Muttersprache antwortet (P1; P2; P4; P6; P7; P10; P11; P12). Darüber hinaus manifestieren sich diese Werte auch in der Kommunikation von Geschenken zu speziellen Anlässen wie dem Nikolaustag (P7) oder dem regelmässig wechselnden kulinarischen Angebot in der First und Business Class (P8; P11). In Post 8 lässt sich zudem eine besondere Hervorhebung der *qualitativ hochwertigen Produkte und Dienstleistungen* festhalten, da die Schweizer Gerichte von einem Michelin-Koch zubereitet werden (P8).

Ferner wird die *Schweizer Lebenswelt* portraitiert, indem durch die Produkte (Schokolade (P2)), die Bräuche (*Sechseläuten* (P4)), die Kulinarik (Schweizer Gerichte (P8; P11)), oder die Sportarten (Eishockey (P3); Skifahren (P10)) explizit eine Verbindung zur Schweiz hergestellt wird (vgl. Kap. 4.2.2.3). Die Werte *zuverlässig* und *traditionsbewusst* kommen in keinem Post ausdrücklich vor.

Emotionen werden über den Sprachstil oder über visuelle Darstellungsmöglichkeiten vermittelt. Hinsichtlich des Sprachstils geht aus den Daten hervor, dass der Gebrauch von schweizerdeutschen Wörtern authentisch wirkt. Beispielsweise wird das schweizerdeutsche Nomen *Schwiiz* für die Schweiz (P1), *Samichlaus* für Nikolaus (P7) oder *Grittibänz* für Stutenkerl verwendet. Weiter lösen positiv konnotierte Wörter wie *proud* (P3), *pleasure* (P3), *Eventhighlight* (P5), *inspirierend* (P5), *idyllisch* (P8), *In-Flight-Experte* (P8), *verwöhnen* (P8), *zelebrieren* (P11) oder *exklusiv* (P11) positive Gefühle aus. Ausserdem lässt sich festhalten, dass die Verwendung verschiedener Textsorten Emotionen aktiviert. Post 8 beispielsweise ist in Form eines Reiseberichts verfasst. Ebenso lässt sich der Gebrauch von Hashtags (P10) und Emojis (P1; P2) dem Wert *modern* zuordnen. In Bezug auf die visuelle Kommunikationsebene tragen Fotoaufnahmen aus dem Cockpit zur Authentizität bei, da sie weder gestellt wirken noch darauf hindeuten, dass sie professionell bearbeitet wurden

(P11). Das Bild in Post 6 hebt den Wert *persönlich* hervor, da das grosse Flugzeug der SWISS wie ein treusorgendes Familienoberhaupt die kleineren Flugzeuge der Patrouille Suisse anführt und beschützt. Post 10 verdeutlicht, dass Emotionen nicht über den geschriebenen Textbeitrag transportiert werden, sondern über das eingebundene Video des exklusiven Flugs mit dem Schweizer Ski-Team.

Weiter geht aus den Daten hervor, dass die Art der Tonalität nicht nur einer Kategorie zugeordnet werden kann, sondern oft eine Mischung aus *Markenpersönlichkeit*, *Markenbeziehung* und *Markenerlebnis* bildet. Eine Prämisse der ausgewählten Posts war es, einen Bezug zur Schweiz herzustellen (vgl. Kap. 3.2). Deshalb steht in allen Beiträgen die Markenpersönlichkeit im Sinne von Swissness im Zentrum (P1-P12).

Jedoch zeigt sich das Co-Branding mit der Schweiz stärker in unternehmensunabhängigen Posts als bei Informationen zu SWISS selbst. Es lässt sich auch die Markenbeziehung im Sinne des *Heimat- bzw. «Zuhause»-Gefühls* festhalten (P5; P8; P11). Aus den Daten geht hervor, dass besonders Schweizer Produkte wie die Schokolade (P2), traditionelle Gerichte (P8; P11) oder die Schweizer Kultur (P4; P5) kommuniziert werden. Weiter lässt sich erkennen, dass Beiträge zum Markenerlebnis im Sinne eines *individuellen, persönlichen und emotionalen Reiseerlebnisses* gepostet werden. Post 10 hebt dieses im Videobeitrag durch den exklusiven Flug mit dem Schweizer Ski-Team hervor.

Attribute und Nutzen

Die Analyse belegt, dass ein Mix zwischen den gemeinsamen Attributen von SWISS und der Marke *Schweiz* kommuniziert wird. Die *hochwertige Produkt- und Servicequalität* manifestiert sich in der Produktherstellung der SWISS Schokolade oder in den Fähigkeiten der Belegschaft. Im Videobeitrag *Die Geschichte hinter unserem süssen Dankeschön* wird die Qualität der Zutaten sowie die sorgfältige Verarbeitung der Schokoladentafeln hervorgehoben (P2). Weiter zeigt sie sich in der Fachkompetenz der Piloten, die einen Jumbo-Jet durch schmale Bergwände navigieren (P6) oder in den Zertifikaten der Sterne-Köche für das Menü an Bord (P8).

Die *Exklusivität* und *gute Kundenbetreuung* zeigen sich im regelmässig wechselnden Angebot der Speisekarte in der First und Business Class (P8; P11) sowie in den kleinen Geschenken zu besonderen Feiertagen wie dem Nikolaustag (P7), da diese nur zu einem besonderen Anlass oder in einem begrenzten Zeitraum offeriert werden. Weiter wird deutlich, dass die Verwöhnung der Fluggäste an Bord auch das Attribut des *individuellen, personalisierten sowie emotionalen Reiseerlebnisses* unterstreichen (P7; P8; P10; P11; P12). So berichtet Post 12 über den einzigartigen Rundflug mit dem Swiss Alpine Ski Team und den Organisatoren der Weltmeisterschaft von St. Moritz 2017.

Swissness

Aus den Daten geht hervor, dass sich das Co-Branding mit der Marke *Schweiz* sowohl visuell und sprachlich als auch inhaltlich äussert. Auf visueller Ebene zeigt sich Swissness in der Verwendung von Schweizer-Emojis wie der Schweizerflagge (P1; P3) oder den Schokoladentafeln (P2). Zudem ist auf den Fotos das Schweizerkreuz abgebildet, egal ob auf der Heckflosse des Flugzeugs (P1; P12) oder auf den Trikots der Schweizer Nationalmannschaften (P3; P10). Auch auf sprachlicher Ebene manifestieren sich Assoziationen mit der Schweiz, wie z. B. der Gebrauch von schweizerdeutschen Wörtern wie *Schwiiz* (P1), *Samiclaus* (P7) oder *Grittibänz* (P7). Darüber hinaus äussert sich das Co-Branding auch auf inhaltlicher Ebene. Aus den Daten geht hervor, dass Beiträge zu Partnerschaften mit anderen Schweizer Organisationen (P10; P12), Bräuchen (P4), Feiertagen (P1; P4; P7) oder Sehenswürdigkeiten (P5) verfasst werden.

Hinsichtlich der intendierten Wirkung von Swissness geht aus den Daten hervor, dass die User emotional angesprochen werden. Dies beweisen die hohe Anzahl an Views, Likes, Shares und Kommentaren. Beispielsweise verzeichnet Post 1 insgesamt 4 900 Likes, 402 Shares und 119 Kommentare und Post 2 insgesamt 524 Likes, 48 Shares und 100 Kommentare sowie 28 000 Views für das Video. Dieses allgemeine Resultat des Involvements lässt sich weiter differenzieren. Bei allgemeinen unternehmensunabhängigen Themen wie dem Schweizer Nationalfeiertag (P1) oder dem Tag der Schokolade (P2) ist das Involvement der User generell höher als bei unternehmensspezifischen Beiträgen wie der Partnerschaft mit dem Schweizer Eishockey Team (P3) oder der Flugshow am Lauberhornrennen (P6). So verzeichnet Post 2 100 Kommentare, während Post 6 gerade mal 8 Kommentare besitzt. Auch Posts, die auf eine spezifische Zielgruppe wie Familien mit Kindern fokussieren, erreichen im Vergleich weniger Likes und Kommentare als Posts die sich an die breite Öffentlichkeit richten. Es zeigt sich, dass der Post zur Verlosung von VIP-Tickets zum Fussballspiel der Schweizer Nationalmannschaft (73 Likes, 2 Shares und 11 Kommentare) (P9) weitaus eine geringere Beteiligung der User aufweist als der Post zur Schätzfrage der Schokolade (524 Likes, 48 Shares und 100 Kommentare) (P2).

Des Weiteren ist die emotionale Reaktion der User in der Verwendung von den visuellen Darstellungsmöglichkeiten (Emojis, Fotos, Videos, GIFs oder Sticker) auf der Social-Media-Plattform Facebook erkennbar. Mit Emojis wie Herzen, Smileys mit Herzaugen, «thumbs-up», Flugzeugen, Cocktailgläsern, Smileys mit Zunge oder lachenden Smileys wird der Grad der Zufriedenheit oder Zustimmung ausgedrückt (s. Anhang B2.2.2).

Obwohl der Wert des *Reiseerlebnisses* nicht Teil der Markenidentität der Schweiz ist (vgl. Kap. 2.6 Abb. 5; 6; 7), weckt Swissness die Reiselust. Dies ist an den überwiegend positiven Kommentaren der Beiträge zu erkennen: Thank you for all (P1), Thank you and well done (P2), hermoso gracias por compartir esto besos (P4), So schön, well done Guys!!! (P6), Vielen Dank! Der bänz war lecker! (P7), looks yummy... hope I soon have a flight again

with LX (P8), Great story! We love it - #swisskiteam (P10), Super Swiss! (P10) JOLI PLAT-
EAU BIEN GARNI (P11), Soooooo fein komme ich hunger über ich flüge morn mit swiss
LX2142 (P11).

4.3 Ergebnisse Fokusgruppen

Nachdem die Ergebnisse des Experteninterviews und der qualitativen Inhaltsanalyse vorgestellt wurden, fasst dieses Kapitel die Ergebnisse der Fokusgruppendifkussionen zusammen. Dabei werden Aussagen über die Beweggründe und Haltung der Befragten zur Wirkung des Co-Branding mit der Marke *Schweiz* erläutert.

4.3.1 Tonalität

Aus den Daten geht hervor, dass nicht nur die inländischen, sondern auch die europäischen und internationalen Teilnehmenden das Video mehrheitlich positiv empfinden. Bei der Schweizer Gruppe überzeugt das Video durch die hohe Identifikation und positive Wahrnehmung der dargestellten Schweizer Werte (CH: NF; CH: ADSE)¹². Bei den Europäern wird deutlich, dass der minimale Fokus auf das Tagesgeschäft und die Hervorhebung der *Schweizer Lebenswelt* geschätzt werden (EU: ES; EU: CF; EU: JH). Dies wird gemäss den Teilnehmenden durch eine positive Stimmung (EU: CFr; EU: JH) und eine ansprechende Bild- und Textsprache erreicht (EU: DW; EU: ES; EU: CFr; EU: IHS). Jedoch wird das Video primär mit der Schweiz und nicht mit SWISS assoziiert, denn alle drei Gruppen erwähnen die kulturelle Vielfalt und die Naturschönheit der Schweiz (CH: MN; CH: JN; CH: ADSE; CH: RN; EU: CFr; EU: DE; EU: MB; EU: JH; EU: MG; EU OT; INT: MSL; INT: KHC; INT: ESH; INT: FLL; INT: TH; INT: NM; INT: DA). Es werden die Schweizer Produkte (CH: RN; CH: ADSE), die Charakteristiken der Schweizer Bevölkerung (EU: DW; EU: JH; EU: MG; EU: OT), sowie die Kultur geschätzt (INT: MSL; INT: KHC; INT: FLL; INT: ESH; INT: DA; INT: NM). Die primäre Assoziation mit der Schweiz zeigt sich auch in der Aussage der Person ESH: «excessive use of standard and well-known clichés, new things would be better», die sich neue Informationen zur Schweiz und der Schweizer Bevölkerung wünscht (INT: ESH). Dennoch beschreiben sowohl die Schweizer als auch die ausländischen Teilnehmenden das Video als *authentisch*, denn das Video wirkt kitschig, unterhaltsam und amüsant (CH: MN; CH: JN; CH: ADSE; CH: RN; EU: CC; EU: ES; EU CFr; INT: FLL; INT: NM). Ein Unterschied zwischen den Gruppen manifestiert sich darin, dass beim inländischen Publikum ein *Heimatgefühl* ausgelöst wird (CH: NF; CH: ADSE), während bei der europäischen und internationalen Gruppe Fernweh (EU: MB; INT: ESH; INT: NM) und Reiselust evoziert werden. Es lässt sich weiter festhalten, dass die internationale Gruppe positive Emotionen wie Freiheit (INT: MSL; INT: DA), Respekt (INT: TH) und Entspannung

¹² Die Abkürzungen CH, EU, INT vor dem Doppelpunkt bezeichnen die Zugehörigkeit zur jeweiligen Fokusgruppe Schweiz (CH), Europa (EU) oder International (INT). Die Abkürzungen dahinter benennen die Teilnehmenden.

(INT: KK; INT: KHC; INT: TH) nennt. Freude wird von beiden ausländischen Gruppen genannt (EU: DW; EU: JH; EU: ES; EU: CFr; INT: NM). Einzig bei den Europäern wird auch ein Gefühl von Sicherheit ausgelöst (EU: CFr). Die Person ESH spricht sogar von negativen Emotionen wie Eifersucht gegenüber jenen Personen, die sich einen Aufenthalt in der Schweiz leisten können (INT: ESH).

Trotz den vorübergehend positiven Emotionen gibt es auch Kritikpunkte. Die Szenen der Strassenputzmaschine oder die kühle Atmosphäre in der Käserei werden negativ wahrgenommen (CH: JN; CH: NS). Weiter wird ersichtlich, dass der Dialekt sowohl von den Schweizer als auch von den europäischen Teilnehmenden negativ gewertet wird (CH: RN; CH: NS; CH: SG; EU: DW; EU: ES; EU: JH). Für die Person RN stellt sich die Frage nach dem Zielpublikum, denn abgesehen von den Deutschschweizerinnen und -schweizern würden weder Westschweizer noch Tessiner noch Ausländerinnen und Ausländer das Video verstehen (CH: RN). Auch die Person NS sieht darin einen Schwachpunkt, weil SWISS die Schweiz somit als unflexibel, engstirnig und intolerant gegenüber anderen Kulturen darstellt (CH: NS). Darüber hinaus wird der starke Fokus auf die Schweizer Werte kritisiert, da diese einseitig seien und Eigenschaften wie Zuverlässigkeit, Effizienz, Pünktlichkeit und Qualität, die für eine Airline zentral sind, fehlen würden (CH: ADSE; INT: FLL; INT: TH). Zudem sind die Personen FLL, KK und TH der Meinung, dass das Video mehr zur Airline selbst und nicht über das Herkunftsland kommunizieren sollte (INT: KK; INT: FLL; INT: TH). Des Weiteren ist für die Person ADSE unklar, wie SWISS die typischen Schweizer Werte verkörpert (CH: ADSE). Beide ausländischen Gruppen merken an, dass die emotionale Bindung fehlt, da kein oder nur ein geringer persönlicher Bezug zur Schweiz besteht (EU: DW; EU: JH; EU: CFr; INT: FLL; INT: ESH). Darüber hinaus wirkt der Schweizer Dialekt der Off-Stimme für die europäische Gruppe ironisch, weil das Bordpersonal nicht mehr zwingend Schweizerdeutsch spricht (EU: IHS; EU: CC) und SWISS eine Tochtergesellschaft der deutschen Lufthansa ist (EU: IHS; EU: CC; EU: OT). Somit wird Swissness als Scheinargument gesehen, um sich gegenüber der Konkurrenz besser zu vermarkten (EU: CC; EU: OT). Für die Personen IHS und KK ist der starke Fokus auf die Schweizer Wurzeln sogar ein «No-Go» für eine internationaltätige Airline wie SWISS (EU: IHS; INT: KK). Eine Person äussert sich generell negativ zum Video, da sie bereits gegenüber dem Unternehmen SWISS negativ eingestellt ist (EU: IHS).

In Bezug auf den gewünschten Werbeauftritt einer Airline lassen sich einige Unterschiede festhalten. Während für die einen Teilnehmenden ein seriöser (CH: NF; CH: MN; CH: NS), kompetenter (CH: NF; CH: MN; CH: NS) und freundlicher Auftritt (CH: MN; CH: NF; CH: NS), ein ausgezeichneter Service (CH: RN) sowie eine persönliche Ansprache (CH: CF) wichtig sind, ist anderen der Werbeauftritt vollkommen egal (CH: JN; EU: CC; EU: DW; EU: MB; EU: OT). Der Preis und die Anzahl der Zwischenstopps seien die wichtigeren Entscheidungskriterien bei der Wahl einer Airline (CH: JN; EU: CC; EU: DW; EU: MB; EU: OT). Darüber hinaus mache die Werbung nur einen Bruchteil der Kommunikation aus, denn der Gesamteindruck müsse überzeugen (CH: SG; EU: CFr; EU: JH). Dies bedeute sowohl eine

konstante Kommunikation der Markenidentität über alle Kommunikationskanäle hinweg (INT: KK) als auch die Umsetzung des in der Werbung Versprochenen (EU: CFr; EU: JH). Aus den Daten geht hervor, dass sich die internationale Gruppe die explizite Hervorhebung von Vorteilen im Sinne eines «*Added Value*» wünscht (INT: NM; INT: DA; INT: ESH; INT: TH; INT: FLL; INT: KHC), da keine emotionale Bindung zur Schweiz besteht (INT: FLL; INT: ESH). Auch bei der europäischen Gruppe besteht der Bedarf an einer ausdrücklichen Kommunikation von massgeschneiderten Angeboten wie günstigeren Flugangeboten für Studenten (EU: IHS).

4.3.2 Attribute und Nutzen

Die Ergebnisse zeigen, dass SWISS besonders im Inland mit den Werten *zuverlässig* (CH: NS; CH: ADSE; CH: SG; CH: NF; CH: MN; CH: CF), *qualitativ hochwertig* (CH: CF; CH: NS), *kundenorientiert* (CH: NF; CH: MN; CH: ADSE; CH: SG) und Schweizer Produkten (CH: SG, NS, MN) assoziiert wird. Einige verbinden mit SWISS sogar ein Stück Heimat (CH: JN; CH: ADSE; CH: NS; CH: SG). Weiter geht aus den Daten hervor, dass in Europa SWISS für *qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen* (EU: ES; EU: JH; EU: OT EU: CC) und einen gewissen «Swiss-Touch» (EU: CC) steht. Jedoch werden auch negative Aspekte wie überteuerte Flugpreise (EU: IHS; EU: OT) genannt. Die internationale Gruppe verbindet SWISS mit den Werten *Luxus* (INT: ESH; INT: NM), *Qualität* (INT: TH), *Gastfreundlichkeit* (INT: KHC), Effizienz (INT: MSL; INT: DA), Schweizer Produkten wie Schokolade (INT: MSL) oder das Taschenmesser (INT: KK) und Präzision (INT: KHC; INT: DA). Während bei der Schweizer Gruppe das Grounding der damaligen SWISSAIR bekannt ist (CH: MN; CH: JN; CH: RN), wird von der europäischen Gruppe die Zugehörigkeit zur Lufthansa-Gruppe erwähnt (EU: IHS). Bei der internationalen Gruppe ist weder das Grounding noch die Fusion mit Lufthansa genannt worden. Die Person DA verwendet sogar den Begriff SWISSAIR, als nach den Präferenzen der Airline gefragt wird: «never actually flown with swiss air» (INT: DA).

Die Analyse macht deutlich, dass bei gleichen Konditionen von verschiedenen etablierten Airlines SWISS aus folgenden Gründen von der Schweizer Gruppe gewählt wird: SWISS gilt als sympathisch (CH: NF; CH: ADSE), das Bedürfnis, die eigene Wirtschaft zu unterstützen (CH: NF; CH: ADSE; CH: SG) und gemachte Erfahrungen mit der Airline (CH: NS; CH: ADSE; CH: SG). Zudem geht aus den Daten hervor, dass SWISS «näher und vertrauter» erscheint als eine unbekannte Fluggesellschaft (CH: NS; CH: ADSE) sowie dass ein «naives Urvertrauen besteht, dass auf SWISS aufgrund ihrer Herkunft Verlass ist» (CH: ADSE). Es zeigt sich, dass der Hauptgrund, sich gegen SWISS zu entscheiden, die gute Reputation der anderen Airlines ist (CH: MN; CH: CF; CH: JN; CH: RN). Identisch zu den Ergebnissen der Schweizer Gruppe würden sich auch die europäische und internationale Gruppe bei gleichen Konditionen auf ihre Erfahrungen stützen. Es wird deutlich, dass SWISS aufgrund ihrer Mitgliedschaft bei Star Alliance, früheren Erfahrungen oder bei Direktflügen von der internationalen Gruppe bevorzugt wird (INT: KHC; INT: ESH; INT: NM). Die europäische Gruppe ist am kritischsten gegenüber SWISS eingestellt, weil weder die

Schweiz noch die Airline selbst für Innovationen in der Flugbranche berühmt sind (EU: MB). Somit werden bekannte Carrier bevorzugt (EU: ES; EU: CFr; EU: JH; EU: IHS). SWISS würde nur gewählt werden, falls alle Airlines unbekannt wären (EU: IHS), denn der «Spot hat Vertrauen geweckt» (EU: CFr).

4.3.3 Swissness

Hinsichtlich des Co-Branding weist die Analyse nach, dass nur eine Person der Schweizer Gruppe die Botschaft des Videos erkannt und einen direkten Bezug zu SWISS hergestellt hat: «Bei SWISS ist man gut aufgehoben» (CH: SG). Immerhin stellen zwei Personen aus der europäischen Gruppe einen Bezug zur Flugbranche her (EU: DW; EU: CFr). Es zeigt sich, dass die anderen Teilnehmenden der Schweizer und Europa Gruppe Schweizer Produkte (CH: NF; CH: MN; CH: CF), Herzlichkeit (EU: DW; EU: CFr), Ordnung (EU: ES; EU: IHS; EU: CFr), Sauberkeit (EU: CFr; EU: IHS), Pünktlichkeit (EU: IHS), die Schweiz als Reisedestination (CH: JN; CH: RN; EU: OT; EU: MB) sowie die «Eigenschaften und Eigenheiten der Schweizer Bevölkerung» (CH: ADSE; CH: SG; EU: ES; INT: KHC; INT: FLL; INT: NM) erwähnen. Die Person ES spricht sogar von einer Abgrenzung zu anderen Nationalitäten und einem Home Country Bias: «Schweizer mögen ihre Ordnung und Eigenheit, die man unter sich am besten versteht» (EU: ES). Bezüglich der internationalen Gruppe belegt die Analyse, dass die Teilnehmenden sich primär an den letzten Satz erinnern: «There is a place where everyone appreciates it» (INT: MSL; INT: KK; INT: FLL; INT: TH). Auch assoziieren sie das Video nicht mit SWISS, sondern mit der Schweiz, da sie sich an die Schweizer Landschaft sowie an die Charakteristiken der Schweizer Bevölkerung erinnern und keinen Bezug zu SWISS herstellen (INT: KHC; INT: FLL; INT: NM).

In Bezug auf den Mehrwert eines Co-Branding mit der Ländermarke differenzieren sich die Meinungen. Die Teilnehmenden befürworten ein Co-Branding, wenn die Fluggesellschaft als Vertreter der Nation gilt (CH: JN) und ein expliziter Bezug bereits im Namen vorhanden ist (CH: CF; CH: NS). Zudem sieht besonders die Schweizer Gruppe einen Vorteil für Unternehmen, das Co-Branding mit der Schweiz zu nutzen, weil die Schweiz international ein gutes Image und eine gute Reputation genießt (CH: MN; CH: ADSE). Gründe gegen ein Co-Branding mit der Ländermarke ist der geringe Vorteil in der Flugbranche, weil andere Faktoren wie ein adäquates Preis-Leistungsverhältnis (CH: RN EU: CC; EU: DW; EU: ES; EU: JH; EU: MB; EU: OT; INT: KK) oder die CSR-Kommunikation wichtiger seien als der explizite Bezug zum Herkunftsland (CH: SG). Gemäss der Person IHS wird Fliegen weniger mit einem Land als vielmehr mit Multikulturalität und der Globalisierung assoziiert (EU: IHS). Auch werden Nachteile im Co-Branding mit einer Ländermarke gesehen, denn auch das negative Image des Landes kann auf die eigene Unternehmensmarke transportiert werden (CH: MN; CH: ADSE). Weiter müssten die Fluggesellschaften die Werte des Landes konstant in ihrem Service umsetzen, da sie gleichzeitig auch zur Reputation des Landes beitragen (INT: MSL; INT: NM; INT: DA).

5 Diskussion der Ergebnisse

In diesem Kapitel wird die eingangs formulierte Fragestellung beantwortet und die Hypothesen überprüft. Im Sinne einer Methodentriangulation werden die Ergebnisse des Experteninterviews, der Inhaltsanalyse sowie der Fokusgruppen in Relation zueinander gestellt und mit der Theorie abgeglichen. Die übergeordnete Frage – Eignet sich Swissness zur Aufwertung der Marke SWISS? – wird anhand der drei untergeordneten Leitfragen beantwortet.

5.1 Transfer der Marke *Schweiz* auf die Airline SWISS

Aus den Ergebnissen der Analysen geht hervor, dass die vier Schnittmengen der Steueräder kongruent sind (vgl. Kap. 2.6.3 Abb. 7). Es kann deshalb eine Übereinstimmung zwischen den Markenattributen, dem Markennutzen, der Markentonaltät, der Markenkompetenz und dem Markenbild zwischen SWISS und der Schweiz festgehalten werden. Bezüglich der Attribute und des Nutzens wird anhand der Fokusgruppen und der Inhaltsanalyse ersichtlich, dass *schweizerisch*, *qualitativ hochwertig* und *kundenorientiert* mit SWISS assoziiert werden (vgl. Kap. 4.2; 4.3). Die Daten bestätigen, dass SWISS auch ein *Heimat- oder «Zuhause»-Gefühl* vermittelt. Jedoch zeigt sich, dass es Diskrepanzen bei den Werten *Sicherheit* und *Zuverlässigkeit* gibt. Während die Expertin diese neben der *Qualität* als Kernkompetenzen von SWISS nennt, werden sie gemäss den Fokusgruppen nicht mit Swissness, sondern mit der Flugbranche im Allgemeinen verbunden und von SWISS zu wenig kommuniziert (vgl. Kap. 4.1; 4.3). Die Fokusgruppen widersprechen somit auch den wissenschaftlichen Erkenntnissen, die diese Attribute als faktischen Nutzen beschreiben, der nicht zusätzlich kommuniziert werden muss (AT Kearney, 2012, S. 24ff.; Maier et al., 2009, S. 163). Obwohl die Inhaltsanalyse darauf hindeutet, dass der Nutzen von SWISS – ein *individuelles, emotionales und persönliches Reiseerlebnis* zu verkaufen – mittels des Co-Branding kommuniziert wird, haben die Theorie sowie die Ergebnisse des Experteninterviews und der Fokusgruppen dieses Erkenntnis widerlegt (vgl. Kap. 2.6; 4.1; 4.3). Hypothese H6 lässt sich deswegen nur teilweise bestätigen. Dies liegt darin begründet, dass nur das inländische aber nicht das ausländische Publikum durch Swissness emotional angesprochen wird. Ausserdem wünschen sich die europäische und internationale Fokusgruppe die explizite Hervorhebung von Kundenvorteilen im Sinne eines *«Added Values»*, da nur eine geringe bis gar keine emotionale Bindung zur Schweiz besteht und das Co-Branding mit der Marke *Schweiz* somit keinen Mehrwert bietet.

In Bezug auf die Tonalität legen die Daten der Analysen den Schluss nahe, dass besonders die *Schweizer Lebenswelt* kommuniziert wird. Weiter lässt sich festhalten, dass der für SWISS spezifische Wert der *Gastfreundlichkeit* den negativ konnotierten Schweizer Wert *distanziert* kaschiert (vgl. Kap. 4.3). Jedoch verbirgt Swissness den Wert *modern* von SWISS weil nicht nur ein ausdrücklicher Bezug zur Flugbranche fehlt, sondern auch die folkloristischen Elemente die Innovationen überdecken (vgl. Kap. 4.1; 4.3).

Obwohl die Analyse sich primär auf die Attribute, den Nutzen und die Tonalität konzentriert hat, gilt es, die Ergebnisse hinsichtlich der Kompetenz zu erwähnen. Besonders in der Schweiz und in Europa ist die Historie von SWISS bekannt. Es werden für SWISS die Werte wie *Mitglied der Star Alliance*, *Grounding von SWISSAIR* sowie *SWISS als Tochtergesellschaft der deutschen Lufthansa* erwähnt (vgl. Kap. 4.1; 4.3). Die Hypothese H2, dass das Co-Branding mit der Schweiz die Zugehörigkeit zur deutschen Lufthansa verdeckt, wurde anhand der Fokusgruppen widerlegt (vgl. Kap. 4.3). Aus den Daten der internationalen Fokusgruppe geht zudem hervor, dass die Fluggesellschaft einen unterschiedlich starken Bekanntheitsgrad besitzt. Während einige mit SWISS vertraut sind, sprechen andere noch von SWISSAIR (vgl. Kap. 4.3).

In Bezug auf die Art der Markenkooperation bestätigen die Ergebnisse, dass SWISS das Co-Branding mit der Marke *Schweiz* als Ingredient-/Component-Branding nutzt (Huber & Helmig, 2003, S. 6). Die Ergebnisse des Experteninterviews stützen die theoretischen Grundlagen, dass bei einem erfolgreichen Co-Branding eine hohe Korrelation zwischen den beiden Markensteuerrädern gegeben sein muss. Dennoch zeigt sich, dass es beim Co-Branding mit einer Ländermarke gewisse Unterschiede im Vergleich zum Co-Branding mit einer Unternehmensmarke gibt (vgl. Kap. 2.2; 2.3). Suvada betont die klar definierten rechtlichen Rahmenbedingungen zweier Unternehmensmarken, die beim Co-Branding mit einer Ländermarke fehlen (vgl. Kap. 4.1). Aus diesem Grund stellt das Co-Branding mit der Schweiz eine zusätzliche Herausforderung zu einem «klassischen» Co-Branding dar, da eine Ländermarke weder gesteuert noch kontrolliert werden kann (vgl. Kap. 2.3; 4.1).

Obwohl die Inhaltsanalyse darauf hindeutet, dass Swissness sowohl im In- als auch im Ausland als Endorser fungiert, ist die Marke *Schweiz* von der ausländischen Fokusgruppe weder als Endorser noch Enabler identifiziert worden, denn es besteht kein Bezug zu SWISS oder der Schweiz (vgl. Kap. 4.3). Die Hypothese H1, dass SWISS das Co-Branding mit der Schweiz als Endorsement nutzt, wurde deshalb nur teilweise bestätigt. Daraus lässt sich schliessen, dass bei gleichen Konditionen die persönlichen Erfahrungen mit einer bekannten Airline SWISS vorgezogen werden. Weiter wurde die Hypothese H3 widerlegt, weil Swissness im Heimmarkt und bei gleichen Konditionen aufgrund der guten Reputation anderer Fluggesellschaften nur bedingt ein Differenzierungsfaktor darstellt (vgl. Kap. 4.3). Ausserdem führen die Daten des Experteninterviews sowie der Fokusgruppen zur Schlussfolgerung, dass eine Flugbuchung stark mit den finanziellen Mitteln einer Person verbunden ist und das beste Preis-Leistungsverhältnis alle anderen Kriterien überwiegt (vgl. Kap. 4.1; 4.3).

Hinsichtlich der gewählten Markenstrategie für das Co-Branding mit der Schweiz ergibt sich, dass SWISS nicht eine einzige Strategie wählt, sondern alle vier Strategien miteinander kombiniert (vgl. Kap. 2.4.3; 4.2). Am stärksten wird die Strategie des «*Reason to believe*» genutzt. Die im Video angesprochenen Werte und Charaktereigenschaften der Schweiz werden als Glaubwürdigkeitsargument verwendet, um (potenzielle) Kundinnen und Kunden von SWISS zu überzeugen (vgl. Kap. 4.3). Swissness wird somit auch als

Hauptbotschaft eingesetzt. Dies hat die Gefahr eines möglichen Vampireffekts bestätigt, da nicht mehr die Airline SWISS selbst als Absender erkannt wird, sondern die Marke *Schweiz* (vgl. Kap. 2; 4.3). Die Ergebnisse der Fokusgruppen haben die Hypothese H5 verifiziert, denn die hervorgehobene Naturschönheit der Schweizer Landschaft, der letzte Satz des Werbevideos mit ausdrücklichem Verweis auf das Land Schweiz durch das Nomen *Ort* bzw. *place* («Aber es git en Ort, wo jede schätzt, das mier eso sind»; «There is a place where everyone appreciates it») sowie der Wunsch die Schweiz zu bereisen, verdecken den Bezug zur Airline (vgl. Kap. 4.3).

5.2 Einfluss von Swissness auf die Wahrnehmung von SWISS als Schweizer Fluggesellschaft

Wie aus der Co-Branding-Theorie bekannt ist, hat die Marke *Schweiz* einen Einfluss auf die Wahrnehmung der Airline SWISS (vgl. Kap. 2.6). Die Inhaltsanalyse und die Ergebnisse der Fokusgruppen zeigen, dass sich das Co-Branding auf einer sprachlichen, visuellen und inhaltlichen Kommunikationsebene manifestiert (vgl. Kap. 4.2; 4.3). Der Gebrauch von schweizerdeutschen Wörtern in den Facebook-Posts, die landschaftlichen und folkloristischen Szenen der Werbevideos sowie die Narration des Videos und die Themen der Facebook-Beiträge zeigen, dass die Marke *Schweiz* ganzheitlich in die Kommunikation von SWISS einfließt (vgl. Kap. 4.2). Um ein *emotionales Reiseerlebnis* zu vermarkten, wird an die *Schweizer Lebenswelt* appelliert (vgl. Kap. 4.2; 4.3). Zudem werden folkloristische Elemente in die Kommunikation eingebunden (vgl. 4.2; 4.3). Aus der Inhaltsanalyse folgt, dass Attribute wie *schweizerisch*, *qualitativ hochwertig* und *exklusiv* kommuniziert werden. Ausserdem deuten die Ergebnisse aller Analysen darauf hin, dass mittels Swissness ein *Heimat-* bzw. «Zuhause»-Gefühl vermittelt wird. Weiter geht aus der Inhaltsanalyse hervor, dass auch spezifische Unternehmenswerte von SWISS wie *ein emotionales, individuelles Reiseerlebnis*, *massgeschneiderte modulare Flugbuchungen* und *gute Kundenbetreuung* mit Swissness vermarktet werden. Die *Gastfreundlichkeit* und die *persönliche Betreuung* der Fluggäste werden in den Werbevideos bewusst akzentuiert (vgl. Kap. 4.2; 4.3). Jedoch werden diese Werte von den Fokusgruppen nicht als jene von SWISS wahrgenommen, sondern als jene der Marke *Schweiz* (vgl. Kap. 4.3).

Die Ergebnisse der Fokusgruppen widersprechen teilweise den Ergebnissen des Experteninterviews bezüglich der Akzentuierung von klassischen Schweizer Stereotypen beim internationalen Publikum. Es zeigt sich, dass die traditionellen Schweizer Werte wie *Qualität*, *Zuverlässigkeit* und *Pünktlichkeit* im Ausland bekannt sind (vgl. Kap. 4.3). Darüber hinaus lässt sich aus den Daten der Fokusgruppe folgern, dass das Co-Branding mit der Schweiz zwar Vertrauen erweckt und die Glaubwürdigkeit von SWISS stärkt, die spezifischen Airline-Werte *Zuverlässigkeit*, *Sicherheit* und *gute Kundenbetreuung* jedoch mangelhaft kommuniziert werden (vgl. Kap. 4.3). Die Ergebnisse legen deshalb den Schluss nahe, dass Swissness nur rein zu Image- und Reputationszwecken genutzt wird, da Fliegen primär mit Multikulturalität und einer zunehmend globalisierten Welt assoziiert wird (vgl. Kap. 4.3). Der explizite Bezug zum Herkunftsland einer internationaltätigen Airline wie SWISS wird sogar

als «No-Go» betrachtet (vgl. Kap. 4.3). Dennoch bestätigen die Ergebnisse der Inhaltsanalyse und der Fokusgruppen die Hypothese H4, dass beim internationalen Publikum die klassischen Schweizer Werte geschätzt werden (vgl. Kap. 4.2; 4.3).

5.3 Potenzieller Mehrwert von Swissness

Die gewonnenen Resultate haben bestätigt, dass das Co-Branding mit der Marke *Schweiz* nur teilweise zur Wertschöpfung der Marke SWISS beiträgt. Obwohl das Experteninterview ergeben hat, dass Swissness eine Kernkompetenz von SWISS darstellt und auch in Zukunft bleiben sollte, legen die Ergebnisse aller Analysen den Schluss nahe, dass nicht auf das typische folkloristische Schweizerbild zurückgegriffen, sondern die «*moderne Swissness*» kommuniziert werden sollte (vgl. Kap. 4). Dies liegt darin begründet, dass das traditionelle Bild der Schweiz auch mit dem Co-Branding auf SWISS übertragen wird und zentrale Attribute wie *modern* und *innovativ*, die für eine Airline essentiell sind, kaschiert (vgl. Kap. 4). Daraus ergibt sich, dass die grosse Herausforderung für SWISS darin besteht, die traditionellen Schweizer Werte mit der modernen Flugbranche zu verbinden (vgl. Kap. 4.1; 4.3).

Bezüglich des Preispremiums von Swissness unterscheiden sich die Meinungen nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch in der Praxis. Während einige Experten überzeugt sind, dass mittels Swissness die Produkte und Dienstleistungen in einer höheren Preiskategorie positioniert werden können (Casanova, 2007, S. 541; Feige et al., 2016, S. 88), appellieren andere an die Wichtigkeit der emotionalen Einbindung der Kundschaft (Garcia, 2014; Hadjetian, 2016). Die Ergebnisse des Experteninterviews führen zur Schlussfolgerung, dass zwischen Kurz- und Langstreckenflügen distinktiert werden muss (vgl. Kap. 4.1). Aus den Daten ergibt sich, dass insbesondere auf Kurzstreckenflügen in Europa der günstigste Preis alle anderen Kriterien überwiegt (vgl. Kap. 4.1). Die Hypothese H3 wurde somit teilweise widerlegt, da die Ergebnisse der Fokusgruppen nicht vollständig mit diesen Erkenntnissen übereinstimmen. Einerseits zeigen sie, dass die Marke eine untergeordnete Rolle spielt und der günstigste Preis das entscheidendste Differenzierungsmerkmal unabhängig von der Reisedestination und der Flugdauer darstellt (vgl. Kap. 4.3). Andererseits hat sich auch gezeigt, dass die versprochene Qualität, bisherige Erfahrungen und die Reputation der Fluggesellschaft das Wahlverhalten beeinflussen (vgl. Kap. 4.1; 4.3). Die Hypothese H4 lässt sich partiell bestätigen, denn die ausländische Fokusgruppe schätzt die Swissness bei SWISS. Jedoch dominieren bei der Wahl der Airline im In- und Ausland auch andere Faktoren wie das beste Preis-Leistungsverhältnis (vgl. Kap. 4.1; 4.3). Diese überwiegen teilweise auch den Heimatbonus im Inland (vgl. Kap. 4.1; 4.3). Ausserdem geht hervor, dass besonders eine emotionale Bindung von Kundenseite gewünscht wird (vgl. Kap. 4.3).

6 Empfehlungen

Basierend auf den theoretischen Erkenntnissen und den Analyseergebnissen werden im nachfolgenden Kapitel Empfehlungen abgegeben, wie SWISS das Co-Branding mit der Marke *Schweiz* effizienter und glaubwürdiger nutzen kann, um das Image und die Reputation des Unternehmens weiter zu stärken. Aufgrund der Komplexität des Themas wird kein Anspruch an allgemeine Gültigkeit erhoben. Die vorgeschlagenen Massnahmen sind im Sinne einer Inspiration zu verstehen. Darüber hinaus sind nicht alle vorgeschlagenen Punkte integraler Bestandteil von Swissness. Nichtsdestotrotz tragen sie aber dazu bei und können SWISS in ihren künftigen Kommunikationsmassnahmen unterstützen.

6.1 Swissness neu definieren

Aus dem Experteninterview ist hervorgegangen, dass SWISS zwingend in Swissness investieren muss, da die zusätzliche Hervorhebung der Schweizer Werte besonders beim inländischen Publikum einen essenziellen Differenzierungsfaktor zu anderen Airlines darstellt (vgl. Kap. 4.1). Jedoch porträtieren die bisherigen kommunizierten Schweizer Werte eine zu einseitige und zu traditionelle Sichtweise von Swissness (vgl. Kap. 4.3). Zudem haben die Ergebnisse der Fokusgruppen bestätigt, dass Swissness auch im Ausland nicht immer überzeugt (vgl. Kap. 4.3). Deshalb empfiehlt es sich, die aktuelle Interpretation des Swissness-Begriffs zu überdenken und für das neue Konzept *Swissness reloaded* zu berücksichtigen (SWISS, 2017a). Es wäre empfehlenswert, das klassische Verständnis von Swissness mit modernen, exklusiven und volksnahen Elementen zu verknüpfen. Dabei ist nicht gemeint, dass SWISS ihre bisherige Markenidentität aufgibt, sondern die traditionellen Schweizer Werte zeitgemäss interpretiert. Beispielsweise könnte die Moderne durch einen ausdrücklicheren Bezug zur Flugbranche hergestellt werden, der im bisherigen Werbevideo zu wenig berücksichtigt wurde. Anstatt die Schweizer Unternehmenswerte eng mit dem Land zu verknüpfen, könnte Swissness auf einem SWISS Flug gezeigt werden. Die hohe Servicequalität und die individuelle Kundenbetreuung der Passagiere vor, während und nach dem Flug wären denkbare Szenen, die Swissness realitätsgetreu bei SWISS porträtieren könnten. Weiter könnte der Wert *exklusiv* durch die Hervorhebung von individuellen, emotionalen und personalisierten Reiseerlebnissen porträtiert werden. Ausserdem könnten sich die Werte *gastfreundlich* und *persönliche Kundenbetreuung* in der Darstellung des ausgezeichneten Kundenservice widerspiegeln. SWISS könnte sich somit entsprechend der heutigen Realität als internationale, weltoffene Airline mit einer reichen nationalen und kulturellen Diversität darstellen. Dies würde sich auch positiv auf die Emotionalität (vgl. Kap. 6.2) und den Kundenfokus (vgl. Kap. 6.3) auswirken, denn dadurch werden nicht nur die beruflichen Qualifikationen der SWISS Belegschaft hervorgehoben, sondern den Passagieren auch ein *Heimat- bzw. «Zuhause»-Gefühl* vermittelt, da die individuellen Präferenzen berücksichtigt werden.

6.2 Emotionalität

Gerade auf gesättigten Airline-Märkten mit einer Vielzahl funktional austauschbarer Angebote bildet eine emotionale Differenzierung ein Schlüsselfaktor im internationalen Wettbewerb (AT Kearney, 2012, S. 13ff.; Esch, 2014, S. 66ff.; Keller, 2013, S. 94ff.; Niederhäuser & Rosenberger, 2011, S. 55; Scharf et al., 2015, S. 78). Obwohl SWISS mit ihrem aktuellen Kreativkonzept *The little big difference* verstärkt auf Emotionalität setzt (Ackeret, 2016; Christen, 2017, S. 11ff.; Schulte, 2017), haben die Analyseergebnisse gezeigt, dass dies noch immer nicht vollständig gelingt (vgl. Kap. 4). Anstatt beim Werbevideo für das Land Schweiz zu werben, könnte ein grösserer Bezug zur Flugbranche und zum Reiseerlebnis selbst hergestellt werden. Durch kleine sprachliche Anpassungen des bisherigen Werbevideos, z. B. durch das Austauschen des Nomens *Land* durch *Fluggesellschaft* bzw. *place* durch *airline* würde ein unmittelbarer Bezug zur Flugbranche und zu SWISS hergestellt werden. Eine weitere Möglichkeit wäre die Darstellung authentischer Flugerlebnisse. Zum Beispiel könnte die individuelle Betreuung und das persönliche Reiseerlebnis durch den angebotenen All-Inklusive-Service im Sinne der massgeschneiderten modularen Reisebuchungen illustriert werden. Es könnten dabei nicht nur die Gefühle der Passagiere, sondern auch diejenigen des Bordpersonals inszeniert werden. Dies würde die Beziehung zwischen der Kundschaft und dem Unternehmen auf menschlicher Ebene zeigen und weit über die Serviceleistung hinausgehen, was den Markennutzen im Sinne eines «*Added Value*» oder «*Reason Why*» hervorheben würde. Als Anregung einer möglichen Umsetzung seien die Videos *Fuelled by Love*¹³ von British Airways oder *Real-time Giving*¹⁴ von WestJet zu erwähnen, die das Flugerlebnis nicht nur als Dienstleistung sondern als Reiseerlebnis für die Passagiere und die Belegschaft der Fluggesellschaft gleichermassen darstellen. Eine weitere Option wäre die Nutzung von Storytelling, denn authentische Geschichten lösen besonders positive Emotionen aus. Zum Schluss sollte nicht vergessen werden, dass Emotionen einen unglaublich starken Einfluss auf die Loyalität der Kundinnen und Kunden haben, denn positive Assoziationen stärken die Bindung zum Unternehmen nachhaltig und bilden somit eine wichtige Differenzierungsmöglichkeit von den Wettbewerbern (vgl. Scharf et al., 2015, S. 76ff.).

6.3 Verstärker Kundenfokus

SWISS hat zum Ziel, die Kundenbedürfnisse ins Zentrum aller Branding-Aktivitäten zu stellen (Ackeret, 2016; Christen, 2017, S. 9ff.; Schulte, 2017; SWISS, 2014). Aus diesem Grund wäre es sinnvoll, im Rahmen der Strategie *Next Generation Airline of Switzerland* und des aktuellen Kommunikationskonzepts *The little big difference* auf die Vermittlung eines *Heimat-* bzw. «*Zuhause*»-Gefühls zu setzen, indem sich SWISS als zuverlässiger Travel Partner für alle Passagiere unabhängig der Reiseklasse positioniert. Es ist empfehlenswert,

¹³ Das Video *British Airways: Fuelled by love* ist ersichtlich unter: <https://www.youtube.com/watch?v=ZFb01yTR9bA> [zit. 07.01.2018].

¹⁴ Das Video *WestJet Christmas Miracle: Real-time Giving* ist ersichtlich unter: <https://www.youtube.com/watch?v=zIElvi2MuEk> [07.01.2018].

kundenindividuelle Angebote wie die *massgeschneiderten, modularen Reisebuchungen* aktiv zu bewerben und damit das persönliche Reiseerlebnis verstärkt hervorzuheben. Das Co-Branding mit der Marke *Schweiz* könnte dabei genutzt werden, um die Differenzierung mittels der Schweizer Werte wie *Qualität, ausgezeichneten Service* und *Schweizer Lebenswelt* hervorzuheben (vgl. Kap. 6.1). Des Weiteren sollte die unterschiedliche Wahrnehmung der Schweizer Werte berücksichtigt und an die jeweiligen Kulturen angepasst werden (vgl. Kap. 6.2).

Neben dem Fokus auf eine kulturspezifische Kommunikation der Schweizer Werte könnte auch zwischen den Generationen unterschieden werden. SWISS könnte mit einer neu definierten Swissness ein jüngeres Zielpublikum ansprechen (vgl. Kap. 6.1). Dabei könnte wie im vorangehenden Kapitel erwähnt (Kap. 6.1) die Moderne und Innovativität akzentuiert werden. SWISS könnte sich als Pionierin beweisen, indem sie das steigende Nachhaltigkeitsbedürfnis seitens der Kundinnen und Kunden in die Reiseerlebnisse integrieren würde. Eine Möglichkeit wäre, «ökologische Flugoptionen» anzubieten. Es könnten beispielsweise spezielle Rabatte oder Upgrades vergeben werden, wenn Flugzeuge zu «unbeliebten» Reisezeiten halbleer starten müssen. Zudem wäre es denkbar, dass Kundinnen und Kunden mit speziellen Flugmeilen z. B. «*Green Air Miles*»¹⁵ Punkte sammeln und SWISS anschliessend einen Beitrag an eine ökologische oder soziale Einrichtung spendet.

Um die Kundenbedürfnisse auch kontinuierlich zu befriedigen und ein optimales Reiseerlebnis zu gewährleisten, sollten bestehende Massnahmen der Kundenkommunikation optimiert werden, sei dies mittels regelmässiger Bewertungsumfragen zum Service, Fokusgruppengespräche mit verschiedenen Zielgruppen, die Interaktion auf den Social-Media-Kanälen oder durch den persönlichen Austausch mit den Passagieren an Bord. Ausserdem sollte die Belegschaft regelmässig in den Branding-Prozess inkludiert oder darüber informiert werden, damit sich die versprochene Markenidentität auch in der dahinterstehenden Leistung manifestiert. Dies bedeutet, dass SWISS schlussendlich ihre Werte nicht nur kommunizieren, sondern auch tagtäglich umsetzen muss, damit sie als glaubwürdig, integer, attraktiv und schweizerisch wahrgenommen wird (vgl. Niederhäuser & Rosenberger, 2011).

¹⁵ Dieser Begriff ist frei erfunden und dient der Inspiration.

7 Schlussbetrachtung

Das letzte Kapitel fasst die Ergebnisse zusammen, reflektiert die gesamte Vorgehensweise kritisch und endet mit einem Ausblick.

7.1 Zusammenfassung und Fazit

Die vorliegende Masterarbeit hat das Potenzial des Co-Branding mit der Marke *Schweiz* bei SWISS International Air Lines untersucht. Dabei wurde der Transfer der Ländermarke auf die Airline SWISS und der Einfluss des Co-Branding mit der Marke *Schweiz* auf die Wahrnehmung von SWISS als Schweizer Fluggesellschaft eruiert. Zudem wurde analysiert, ob Swissness letztlich einen Mehrwert für SWISS bietet. Die empirische Untersuchung hat bestätigt, dass die Markensteuerräder von SWISS und der Marke *Schweiz* viele Überschneidungen aufweisen (vgl. Kap. 2.6.3 Abb. 7; Kap. 4). Da die Schweizer Werte eine Kernkompetenz der Fluggesellschaft SWISS darstellen, lassen sich sowohl die Eigenschaften, Fähigkeiten und konkreten Nutzenversprechen als auch die Emotionen und Gefühlswelten von SWISS mit Swissness kommunizieren.

In Bezug auf den Einfluss von Swissness auf die Wahrnehmung von SWISS als Schweizer Fluggesellschaft hat sich ergeben, dass SWISS für die Werte *Qualität, schweizerisch, luxuriös, exklusiv, zuverlässig, sicher, authentisch, Heimat oder «Zuhause»-Gefühl, Schweizer Lebenswelt* sowie *gastfreundlich*, den SWISS vertritt, steht. Jedoch vermittelt Swissness weder *emotionale und personalisierte Reiseerlebnisse* noch *massgeschneiderte und modulare Reisebuchungen*. Ausserdem hat sich die Gefahr eines Vampireffekts bestätigt. Da Swissness durch die umfangreiche Darstellung der *Schweizer Lebenswelt* in den Werbevideos als Hauptargument eingesetzt wird, misslingt der Transfer der Schweizer Werte auf SWISS. Das Werbevideo wurde primär mit dem Land Schweiz und nicht mit SWISS assoziiert (vgl. Kap. 4.3).

Obwohl Swissness als zugkräftiges Verkaufsargument gilt und zur Steigerung des Images sowie der Reputation von SWISS generell beiträgt, kann sich die Fluggesellschaft nicht allein auf Swissness als Differenzierungsmerkmal verlassen. Die zu starke Akzentuierung der traditionellen Schweizer Werte hat ergeben, dass wichtige Schlüsselwerte für eine Fluggesellschaft wie Innovation und Modernität kaschiert werden. Nichtsdestotrotz kann Swissness als Legitimation und Verstärkung einer emotionalen Bindung eingesetzt werden, um spezifischen Produkteigenschaften zusätzliche Glaubwürdigkeit zu verleihen. Aus diesem Grund wäre es empfehlenswert, eine gute Balance zwischen den drei strategischen Grundpfeilern von SWISS – *Swissness, Emotionalität* und *Kundenfokus* – zu finden und diese immer wieder miteinander in Relation zu setzen (vgl. Kap. 6). Es ist deshalb wichtig, Swissness glaubwürdig und realitätsnah zu vermitteln. Damit dies gelingen kann, wäre eine An-

passung des Verständnisses von Swissness bei SWISS im Sinne der abgegebenen Empfehlungen ratsam (vgl. Kap. 6), damit SWISS auch in Zukunft vom Co-Branding bestmöglich profitieren kann.

7.2 Reflexion

In den vorangehenden Kapiteln ist das Potenzial von Swissness bei der Fluggesellschaft SWISS International Air Lines theoretisch und empirisch analysiert worden. Im Nachfolgenden werden die gesamte Vorgehensweise sowie die gewählten Lösungsansätze kritisch reflektiert. Im Anschluss folgt ein Ausblick auf weitere Untersuchungsmöglichkeiten.

Eine Stärke dieser Arbeit liegt darin, dass die Markenidentitäten der Marke *Schweiz* sowie der Marke SWISS anhand ihrer Steuerräder identifiziert und in die unterschiedlichen Kategorien Kompetenz, Tonalität, Attribute, Nutzen und Bild aufgeteilt wurden. Somit konnten die Markensteuerräder zueinander in Relation gesetzt und relevante Schnittstellen für das Co-Branding identifiziert werden. Zudem ermöglichte die Erstellung des Modells *perfekter Fit* (vgl. Kap. 2.6.3 Abb. 7) eine strukturierte und nachvollziehbare Vorgehensweise für den weiteren Verlauf der Arbeit. Kritisch betrachtet werden muss jedoch die Wahl des Markensteuerrads zur Bestimmung der Markenidentitäten. Da eine Vielzahl an unterschiedlichen Modellen zur Bestimmung einer Identität besteht, könnten andere Modelle zu verschiedenen Resultaten führen. Trotzdem hat es das Modell erlaubt, das Potenzial der Marke *Schweiz* bei SWISS zu eruieren und konkrete Handlungsempfehlungen für das Co-Branding abzugeben.

Ein weiterer Vorteil stellt die Methodentriangulation der empirischen Analyse dar. Es wurden die drei qualitativen Methoden Experteninterview, qualitative Inhaltsanalyse und Fokusgruppen kombiniert, um die Gütekriterien der Validität, Reliabilität und Objektivität zu gewährleisten. Ausserdem wurde die Nachvollziehbarkeit durch die detaillierte Darstellung des methodischen Vorgehens erfüllt (Bortz & Döring, 2006, S. 326ff.) Jedoch verzeichnen die gewählten Methoden auch Schwachpunkte. Sie sind alle qualitativer Art und erklären somit keinen kausalen Zusammenhang. Die Ergebnisse lassen sich auch aufgrund der kleinen Stichprobe nicht quantifizieren. Dennoch konnten wichtige Erkenntnisse in Bezug auf das Potenzial von Swissness bei SWISS gewonnen werden, weil qualitative Verfahren einen tieferen Informationsgehalt ermöglichen als quantitative (ebd.).

In Bezug auf die Methode des Experteninterviews liegt ein Vorteil darin, dass eine externe Fachperson zum Thema befragt wurde. Dies hat eine Aussensicht auf das Co-Branding zwischen SWISS und der Marke *Schweiz* ermöglicht, was für die Erkenntnisse der Untersuchung wertvoll war. Jedoch kann die Durchführung eines einzigen Interviews beanstandet werden, da weitere Expertenmeinungen vielleicht zusätzliche Diskussionspunkte aufgezeigt hätten. Diesbezüglich ist zu erwähnen, dass seitens SWISS kein Austausch gewünscht wurde und somit kein Interview mit einem Unternehmensvertreter stattfinden

konnte. Ein fundierter, unternehmensinterner Einblick in das Verständnis von Swissness hätte zu konkreteren Empfehlungen beitragen können.

Die Kombination der qualitativen Inhaltsanalyse und der multimodalen Analyse nach Maier (2014) ermöglichte eine ganzheitliche Erfassung der Kommunikationsmittel auf der Sprach- und Bildebene. Jedoch kann das Gütekriterium der Reliabilität nicht vollständig gewährleistet werden, da die Analyse nur von einer Person durchgeführt wurde. Die Erstellung der Analyseraster im Sinne eines Kodierleitfadens hat versucht dieses Defizit zu umgehen und die intersubjektive Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten. Diesbezüglich ist anzumerken, dass kein klassisches Codebuch erstellt wurde, sondern die Explikationen der Analyse Kriterien in Klammern in den Tabellen der Markensteuerräder festgehalten wurden. Dies könnte die Nachvollziehbarkeit der Analyse erschweren, denn trotz den Erläuterungen blieb ein gewisser Interpretationsspielraum bestehen.

Hinsichtlich der Fokusgruppen kann eine weitere Stärke in deren Durchführung festgehalten werden. Anhand der Methode der Online-Fokusgruppen konnten drei Fokusgruppengespräche geführt werden. So konnten nicht nur Teilnehmende aus der Schweiz zum Co-Branding zwischen der Marke *Schweiz* und SWISS befragt werden, sondern auch Personen aus dem europäischen und internationalen Umfeld. Jedoch wurden nur online-affine Personen mit einem Benutzerkonto auf Facebook befragt. Personen, die kein Profil haben, wurden bei dieser Untersuchung nicht berücksichtigt. Die Aufteilung der Teilnehmenden in die drei Gruppen Schweiz, Europa und International hatte zudem den Vorteil, dass die Bekanntheit der Marke *Schweiz* nicht nur im In-, sondern auch im Ausland eruiert werden und massgeschneiderte Empfehlungen hinsichtlich der zu kommunizierenden Swissness bei SWISS abgegeben werden konnten.

Aus den Ergebnissen sollten anschliessend Handlungsempfehlungen für den Gebrauch von Swissness bei SWISS abgegeben werden. Diese sind von unterschiedlicher Tiefgründigkeit. Der Grund dafür liegt in der Komplexität des Themas begründet. Zahlreiche unterschiedliche Faktoren beeinflussen sowohl die Markenidentität der eigenen Marke als auch das Co-Branding zwischen einer Unternehmens- und einer Ländermarke.

Darüber hinaus handelt es sich bei SWISS nicht um ein aktives Co-Branding mit der Marke *Schweiz*, da die Schweizer Herkunft seit der Gründung von SWISS eine Kernkompetenz der Marke SWISS selbst darstellt. Das Co-Branding mit der Ländermarke dient lediglich dazu, die Unternehmenswerte zu akzentuieren. Dieser Spezialfall der Marke SWISS hat es zusätzlich erschwert, pragmatische Lösungsansätze zu formulieren. Dennoch wurde versucht, konkrete Vorschläge zu unterbreiten, die zur Aufwertung der Marke SWISS mittels Swissness beitragen sollen.

7.3 Ausblick

Nach der kritischen Reflexion im vorangehenden Kapitel werden im Anschluss weiterführende Forschungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Um das Potenzial von Swissness bei SWISS genauer zu erfassen, liessen sich die gewonnenen Erkenntnisse mit weiteren Untersuchungen ergänzen. Da SWISS mit der Kommunikationsstrategie *Swissness reloaded* aktuell ein neues Verständnis von Swissness anstrebt (SWISS, 2017a), könnte eine weiterführende Analyse die Wahrnehmung der Kombination einer zeitgemässen Swissness mit volksnahen und exklusiven Elementen überprüfen. Zudem könnte es das Ziel sein, die Marke SWISS einerseits durch besonders innovative und persönliche Kommunikationsmassnahmen und andererseits durch kundennahes und imageförderndes Marketing im internationalen Umfeld voranzutreiben. Wie dies bei SWISS umzusetzen ist, sollte in weiteren Studien untersucht werden, denn nur ein perfekt an die individuellen Kundenbedürfnisse ausgerichtetes Angebot sowie eine abgestimmte Kommunikation versprechen schlussendlich auch Erfolg (vgl. Kap. 2.1). Ausserdem wäre eine quantitative Erweiterung dieser Untersuchung denkbar. Darüber hinaus wären die vorgestellten Ergebnisse durch einen Vergleich des Potenzials des Co-Branding einer Ländermarke bei anderen Airline-Marken zu überprüfen. Neben dem primären Fokus auf das Potenzial von Swissness für die Aufwertung der eigenen Marke wäre es in diesem Zusammenhang lohnenswert zu untersuchen, welchen Beitrag SWISS zur Unterstützung des Images und der Reputation der Marke *Schweiz* beitragen könnte.

Abschliessend ist anzumerken, dass sich die Identität, das Image und die Reputation einer Marke in einem ständigen Wandel befinden und sich kontinuierlich weiterentwickeln. Auch Swissness ist facettenreich und kann von einem Unternehmen immer wieder neu interpretiert werden. Gerade deshalb trägt das Co-Branding mit der Marke *Schweiz* zur Wertschöpfung der Marke SWISS bei und sollte neben anderen Wertschöpfungstreibern auch in Zukunft eine Kernkompetenz von SWISS bleiben.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Markenstauerrad	11
Abb. 2:	Arten von Markenallianzen	16
Abb. 3:	Swissness als Markenstrategie	22
Abb. 4:	Der perfekte Fit.....	27
Abb. 5:	Markenstauerrad von SWISS	28
Abb. 6:	Markenstauerrad der Marke <i>Schweiz</i>	30
Abb. 7:	Perfekter Fit des Co-Branding zwischen SWISS und der Marke <i>Schweiz</i>	35

Bibliografie

- 20 Minuten. (2017).** *Von Zürich nach Genf in 20 Minuten?* <http://www.20min.ch/wissen/news/story/Von-Zuerich-nach-Genf-in-30-Minuten--27163369> [zit. 14.10.2017].
- Aaker, D. A. (2014).** *Strategic market management* (10. Auflage ed.). Hoboken: Wiley.
- Ackeret, M. (2016).** *Wir wollen die Kommunikation von Grund auf überarbeiten.* <http://www.persoendlich.com/kategorie-werbung/wir-wollen-die-kommunikation-von-grund-auf-uberarbeiten> [zit. 19.10.2017].
- American Marketing Association. (2017).** *Dictionary.* <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B> [zit. 12.10.2017].
- Anholt, S. (2002a).** Foreward. *Journal of Brand Management*, 9, 229-239.
- Anholt, S. (2002b).** What is a Nation Brand? *Superbrands*, 186-187.
- Anholt, S. (2010).** Editorial Place Branding: Is it marketing or isn't it? *Place Branding and Public Diplomacy*, 6, 1-10.
- AT Kearney. (2012).** *Abheben durch Inspiration von aussen.* https://www.atkearney.de/documents/856314/1214616/BIP_Abheben_durch_Inspiration_von_aussen.pdf/5fca6203-5870-453c-af78-cb410e4e210d [zit. 14.10.2017].
- Bluemelhuber, C., Carter, L. L., & Lambe, J. C. (2007).** Extending the view of brand alliance effects. *International Marketing Review*, XXIV(4), 427-443.
- Bortz, J., & Döring, N. (2006).** *Forschungsmethoden und Evaluaton: für Human- und Sozialwissenschaften.* Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Brand Trust GmbH. (2017).** *Unternehmensmarken.* http://www.brand-trust.de/de/glossar/unternehmensmarken_corporate-brand.php [zit. 17.09.2017].
- Buhmann, A., & Ingenhoff, D. (2015).** The 4D Model of the country image. An integrative approach from the perspective of communication management. *The international Communication Gazette*, 77(1), 102-127.
- Bundesrat. (2016).** *Strategie Landeskommunikation.* http://www.eda.admin.ch/content/dam/eda/de/documents/das-eda/landeskommunikation/strategie-landeskommunikation-2016-2019_DE.pdf [zit. 17.09.2017].
- Casanova, M. (2007).** Die Marke Schweiz - Gefangen in der Mythosfalle zwischen Heidi und Willhelm Tell: Aktuelle Herausforderungen im Zusammenhang mit der Verwendung der Marke Schweiz als Co-Branding-Partner. In A. Florack, M. Scarabis, & E. Primosch, *Psychologie der Markenführung* (S. 541-550). München: Frank Vahlen GmbH.
- Chen, C., & Tseng, W. (2010).** Exploring customer-based airline brand equity. Evidence from Taiwan. *Transportation Journal*, XXXXVIII(1), 24-34.
- Chen, C.-F., & Chang, Y.-Y. (2008).** Airline brand equity, brand preference, and purchase intentions. The moderating effects of switching costs. *Journal of Air Transportation Management*, XIV(1), 40-42.
- Chiou, J.-S. (2003).** The impact of country of origin on pretrial and post trial product evaluations: The moderating effect of consumer expertise. *Psychology and Marketing*, XX(10), 935-954.
- Christen, B. (2017).** Marketing@SWISS. *SWISS Brand Management.* Zürich: Swiss International Airlines (SWISS).
- Chung, Y.-S., & Feng, C.-M. (2016).** Brand relationships between global airline alliances and their member airlines. *Journal of Air Transport Management*, LV, 222-233.
- Clayton, E. (2014).** *2015 Aviation Trends.* <https://www.strategyand.pwc.com/trends/2015-aviation-trends> [zit. 14.10.2017].
- Deutscher Bibliotheksverband e.V. (dbv). (2015).** *Markenarchitektur.* <http://www.bibliothekportal.de/themen/marketing/markenentwicklung-und-kommunikation/markenarchitektur.html> [zit. 27.09.2017].
- Dinnie, K. (2008).** *Nation Branding. Concepts, Issues, Practice.* Oxford: Elsevier Ltf.
- Dunker, C. (2012).** *Sind Unternehmen automatisch Dachmarken?* https://www.brainguide.de/upload/publication/89/27mwp/7abbc364739b866685589fd6b6296834_1344859393.pdf [zit. 17.09.2017].
- EDA Präsenz Schweiz. (2008).** *Corporate Identity Manual Switzerland.* http://www.karografik.ch/bilder/2008_CI_CH.pdf [zit. 14.10.2017].

- EDA Präsenz Schweiz. (2009).** *Corporate Design der Landeskommunikation*.
https://www.eda.admin.ch/content/dam/eda/de/documents/das-eda/landeskommunikation/arbeiten-mit-der-marke-schweiz_DE.pdf [zit. 14.10.2017].
- Eidgenössisches Institut für Geistiges Eigentum (IGE). (2017).** *Die «Swissness»-Gesetzgebung*.
<https://www.ige.ch/de/recht-und-politik/immaterialgueterrecht-national/herkunftsangaben/herkunftsangabe-schweiz.html> [zit. 13.10.2017].
- Esch, F.-R. (2014).** Identität der Corporate Brand entwickeln und schärfen. In F.-R. Esch, T. Tomczak, J. Kernstock, L. Tobias, & J. Redler, *Corporate Brand Management* (3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage ed., S. 61-78). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Esch, F.-R., & Eichenauer, S. (2014).** Mit Employer Branding die Arbeitgeberattraktivität steigern. In F.-R. Esch, *Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen* (3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage ed., S. 289-312). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Esch, F.-R., & Redler, J. (2014).** Markenallianzen für das Corporate Brand Management nutzen. In F.-R. Esch, T. Tomczak, J. Kernstock, T. Langner, & J. Redler, *Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen* (3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage ed., S. 527-547). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Esch, F.-R., Herrmann, A., & Sattler, H. (2017).** *Marketing: eine managementorientierte Einführung* (4. überarbeitete Auflage ed.). München: Vahlen.
- Esch, F.-R., Redler, J., & Honal, A. (2007).** Ankerphänomene zur Erklärung der Wirkung von Markenallianzen: Konsequenzen für das Management. In A. Florack, M. Scarabis, & E. Primosch, *Psychologie der Markenführung* (S. 61-88). München: Franz Vahlen GmbH.
- Esch. The Brand Consultants. (2015).** *Markensteuerrad*. <http://www.esch-brand.com/glossar/markensteuerrad/> [zit. 19.12.2017].
- Facebook. (2017).** *About*. <https://www.facebook.com/pg/facebook/about/> [zit. 16.11.2017].
- Fan, Y. (2006).** Branding the nation: What is being branded? *Journal of Vacation Marketing*, XII(1), 1-17.
- Feige, S., Annen, R., von Matt, D., & Reinecke, S. (2016).** *Swissness worldwide 2016: Image und internationaler Mehrwert der Marke Schweiz*. St. Gallen: Universität St. Gallen, Institut für Marketing.
- Feige, S., Fischer, P. M., & Reinecke, S. (2010).** *Swissness worldwide 2010: internationale Studie zur Wahrnehmung der Marke Schweiz*. St. Gallen: Institut für Marketing und Handel, Universität St. Gallen.
- Feige, S., Fischer, P. M., von Matt, D., Reinecke, S., & Addor, F. (2013).** *Swissness worldwide 2013: Image und internationaler Mehrwert der Marke Schweiz*. St. Gallen: Universität St. Gallen, Institut für Marketing.
- Feige, S., Kernstock, J., Brockdorff, B., Hofstetter, S., Koob, C., Kurzmann, H., & Schubiger, N. (2006).** *Positionierungspotenzial «Swissness»*. St. Gallen: Institut für Marketing und Handel, Universität St. Gallen.
- Fuhlrott, M., & Martin, A. (2012).** *Airline der Zukunft: Wer abguckt fliegt am besten*.
https://www.akearney.de/pressemitteilung/-/asset_publisher/00OIL7Jc67KL/content/airline-der-zukunft-wer-abguckt-fliegt-am-besten [zit. 14.10.2017].
- Future Brand. (2017).** *Country Brand Index 2014-15*. <https://www.futurebrand.com/uploads/CBI2014-5.pdf> [zit. 14.10.2017].
- Garcia, M. (2014).** *Airlines as lifestyle brands may be the future of air travel*.
<https://skift.com/2014/11/07/airlines-as-lifestyle-brands-may-be-the-future-of-air-travel/> [zit. 14.10.2017].
- Geissler, C. (2004).** *Corporate Branding?* <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-620603.html> [zit. 13.10.2017].
- Gottardo. (2016).** *Schweizer sind gerne pünktlich. Deshalb lieben sie kleine Abkürzungen*.
<http://www.gottardo2016.ch/de> [zit. 14.10.2017].
- Gress, F., Esch, F.-R., & Roth, S. (2009).** Aktives Management der Corporate Brand BASF. In F.-R. Esch, & W. Armbricht, *Best Practice der Markenführung* (S. 79-98). Wiesbaden: Gabler.
- Grossman, R. P. (1997).** Co-branding in advertising: developing effective associations. *Journal of Product and Brand Management*, VI(3), 191-201.
- Hadjetian, L. (2016).** *How airlines can tap into the emotion of customer experience*.
<https://w3.accela.com/blog/how-airlines-can-tap-into-the-emotion-of-customer-experience> [zit. 14.10.2017].
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003).** Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, XXVII, 1041-1064.

- Heding, T., Knudtzen, C. F., & Bjerre, M. (2009). *Brand management: research, theory and practice* (1. Auflage ed.). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Historisches Lexikon der Schweiz. (2012). *Swissair*. <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/d/D41830.php> [zit. 13.10.2017].
- Huber, J.-A., & Helmig, B. (2003). *Co-Branding als Markenstrategie: ein state of the art*. Freiburg: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Universität Freiburg.
- Kapferer, J.-N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term* (4. Auflage ed.). London: Kogan Page.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity* (4. Auflage ed.). Boston: Pearson.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and Branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, XXV(6), 740-759.
- Kernstock, J., Esch, F.-R., Tomczak, T., Redler, J., & Langner, T. (2014). Bedeutung des Corporate Brand Management erkennen und Denkschulen verstehen. In F.-R. Esch, T. Tomczak, J. Kernstock, L. Tobias, & J. Redler, *Corporate Brand Management* (3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage ed., S. 3-26). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Kopp, P. F. (2011). *Schweizerkreuz*. <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/d/D10104.php> [zit. 24.10.2017].
- Kreis, G. (2015). *Schweiz*. <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/d/D9825.php> [zit. 24.10.2017].
- Leuthesser, L., Kohli, C., & Suri, R. (2003). 2+2=5? A framework for using co-branding to leverage a brand. *Brand Management*, XI(1), 35-47.
- Lynch, J., & de Chernatony, L. (2004). The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. *Brand Management*, XI(5), 403-419.
- Maheswaran, D. (1994). Country of Origin as a Stereotype: Effects of Consumer Expertise and Attribute Strength on Product Evaluations. *Journal of Consumer Research*, XXI(2), 354-365.
- Maier, C. D. (2014). Multimodal analysis of new corporate genres. In S. Norris, & C. D. Maier, *Interactions, images and texts. A reader in multimodality*. (Trends in applied linguistics 11 ed., S. 93-110). Boston: Walter de Gruyter.
- Maier, F., Esch, F.-R., & Knörle, C. (2009). Wie Phoenix aus der Asche - Repositionierung der Marke SWISS. In F.-R. Esch, & W. Armbrrecht, *Best Practice der Markenführung* (S. 145-172). Wiesbaden: Gabler.
- marktforschung.de. (2017). *Online-Fokusgruppe*. <https://www.marktforschung.de/wiki-lexikon/marktforschung/Online-Fokusgruppe/> [zit. 14.10.2017].
- Mieg, H. A., & Näf, M. (2005). *Experteninterviews in den Umwelt- und Planungswissenschaften. Eine Einführung und Anleitung*. Zürich: Institut für Mensch-Umwelt-Systeme (HES), ETH Zürich.
- Niederhäuser, M., & Rosenberger, N. (2011). *Unternehmenspolitik, Identität und Kommunikation. Modell - Prozesse - Fallbeispiele*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- OAG Aviation Worldwide Limited. (2015). *The fight for global markets. Is three the magic number?* Berkeley: OAG Aviation Worldwide Limited.
- Pastori Zumbach, A. (2011). *Schweizerisches Ursprungszeichen*. <http://www.hls-dhs-dss.ch/textes/d/D48949.php> [zit. 24.10.2017].
- Pecotich, A., Pressely, M., & Roth, D. (1996). The impact of country of origin in the retail service context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, III(4), 213-224.
- Phau, I., & Prendergast, G. (2000). Conceptualizing the country of origin of brand. *Journal of Marketing Communications*, 6(3), 159-170.
- Prickarz, H., & Urbahn, J. (2002). Qualitative Datenerhebung mit Online-Fokusgruppen. Ein Bericht aus der Praxis. *Planung und Analyse*, 1-15.
- Ramsenthaler, C. (2013). Was ist «Qualitative Inhaltsanalyse?». In M. W. Schnell, C. Schulz, & H. e. Kolbe, *Der Patient am Lebensende. Eine Qualitative Inhaltsanalyse* (S. 23-42). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Rao, A., & Rueckert, R. (1994). Brand alliances as signals of product quality. *Sloan Management Review*, XXXVI, 87-97.
- Rehbein, J. (2001). Das Konzept der Diskursanalyse. Abschnitt 86. In K. Brinker, G. Antos, W. Heinemann, & S. F. Sager, *Text- und Gesprächslinguistik* (2. Halbband ed., S. 927-945). Berlin: De Gruyter.

- Reputation Institute. (2017).** *2017 Country Rep Trak. The most reputable countries.*
http://www.investinspain.org/invest/wcm/idc/groups/public/documents/documento_anexo/mde3/nzi2/~edi sp/dax2017726610.pdf [zit. 13.10.2017].
- Scharf, A., Schubert, B., & Hehn, P. (2015).** *Marketing: Einführung in Theorie und Praxis.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schmid, B. F., & Lyczek, B. (2008).** Die Rolle der Kommunikation in der Wertschöpfung der Unternehmung. In M. Meckel, & B. F. Schmid, *Unternehmenskommunikation: Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung* (2. überarbeitete und erweiterte Auflage ed., S. 3-150). Wiesbaden: Gabler.
- Schneeberger, P. (2017).** *Studenten der ETH entwerfen die Bahn der Zukunft.*
<https://www.nzz.ch/schweiz/hyperloop-1000-kmh-fuer-die-schweiz-und-europa-id.1308253> [zit. 14.10.2017].
- Schräder, A. (2016).** *Die Schweizer DNA macht die SWISS aus.*
http://media.adc.ch/filer_public/47/cd/47cdefd9-77a8-47b7-af5f-722f6577f393/10_2016_swiss.pdf [zit. 19.10.2017].
- Schulte, J. (2017).** Introduction «Made of Switzerland». *LX Marketig Communication & Campaigns*. Schweiz: Swiss International Airlines (SWISS).
- Schulz, M. (2012).** Quick and easy?! Fokusgruppen in der angewandten Sozialwissenschaft. In M. Schulz, B. Mack, & O. Renn, *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft. Von der Konzeption bis zur Auswertung* (S. 9-22). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schuppisser, S., & Kucza, G. (2014).** Strategisches Management. In C. Meyer, G. Nagel-Jungo, & N. Brockhaus-Soldenhoff, *Basiswissen BWL. Ein praxisorientierter Leitfaden* (S. 569-642). Zürich: Schulthess Verlag.
- Schweiger, G., & Schrattenecker, G. (2017).** *Werbung: Eine Einführung* (9. überarbeitete und erweiterte Auflage ed.). Konstanz: UKV Verlagsgesellschaft mbH.
- Schweiz Tourismus. (2017a).** *Porträt ST.* <http://www.stnet.ch/de/ueber-uns/portrait-st.html> [zit. 13.10.2017].
- Schweiz Tourismus. (2017b).** *Swiss International Air Lines.* <http://www.stnet.ch/de/ueber-uns/ueber-uns-partner/strategische-premium-partner/swiss-international-air-lines.html> [zit. 13.10.2017].
- Schweizer Markenlandschaft. (2015).** *Schweizer Markenlandschaft: Alle Marken auf einen Blick.*
<http://markenlandschaft.ch/home> [zit. 14.10.2017].
- Selting, M. (2001).** Probleme der Transkription verbalen und paraverbalen/prosodischen Verhaltens. In K. Binker, G. Antos, W. Heinemann, & S. F. Sager, *Text- und Gesprächslinguistik* (2. Halbband ed., S. 1059-1068). Berlin: De Gruyter.
- Simonin, B. L., & Ruth, J. A. (1998).** Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes. *Journal of Marketing Research (JMR)*, XXXV(1), 30-42.
- SWISS (2014).** *Next Generation Airline of Switzerland* <https://www.youtube.com/watch?v=jnZUp6E3Njg> [zit. 18.10.2017].
- SWISS. (2016).** *SWISS mit neuem Markenauftritt «Made of Switzerland».*
<https://www.swiss.com/corporate/DE/medien/newsroom/medienmitteilungen/media-release-20160804> [zit. 21.11.2016].
- SWISS. (2017a).** External Core Topics 2018.
- SWISS. (2017b).** SWISS company presentation. SWISS International Airlines.
- SWISS. (2017c).** *SWISS mit operativem Gewinn von CHF 429 Mio.*
<https://www.swiss.com/CMSContent/corporate/DE/medien/newsroom/finanzberichte/Documents/20170316-Medienmitteilung-SWISS-Finanzergebnis-Q4-2016.pdf> [zit. 29.12.2017].
- SWISS. (2017d).** *Unternehmensprofil: Über uns.* <http://www.swiss.com/corporate/DE/unternehmen/ueber-uns/unternehmensprofil> [zit. 21.11.2017].
- Swissair. (2017).** *SWISS Flugangebote. Jetzt günstig mit SWISS fliegen.* <https://www.swissair.com/ch/de/> [zit. 13.10.2017].
- Taneja, N. K. (2008).** *Flying ahead of the airplane.* Aldershot: Ashgate.
- Thakor, M. V., & S., K. C. (1996).** Brand origin: Conceptualization and review. *Journal of Consumer Marketing*, XIII(3), 27-92.
- The Good Country. (2017).** *Results.* <https://goodcountry.org/index/results> [zit. 29.12.2017].
- Vasic, S. (2016).** Welcome to SWISS Media Relations. Schweiz: Swiss International Airlines (SWISS).
- Wieder, R., & Adams, D. (2012).** *Swissness. Competence.*

Yom, M., Wilhelm, T., & H., H. (2003). Online-Fokusgruppen als innovative Methode zur nutzerbasierten Beurteilung der Web Usability. In G. Szwillus, & J. Ziegler, *Mensch & Computer 2003: Interaktion in Bewegung* (S. 207-218). Stuttgart: B.G. Teubner.

Anhang

Der Anhang ist dieser Arbeit aufgrund des Datenumfangs nicht beigelegt. Er kann auf Anfrage bezogen werden.

A Markensteuerräder

A1 Markensteuerrad SWISS

A2 Markensteuerrad Schweiz

A3 Vergleich der Markensteuerräder der Marke SWISS und der Marke Schweiz

B Analyse

B1 Experteninterview

B1.1 Interviewleitfaden Experteninterview

B1.2 Experteninterview

B2 Kommunikationsmittel

B2.1 Videos

B2.1.1 Analyseraster Videos

B2.1.2 Transkription SWISS DE

B2.1.3 Transkription SWISS ENG

B2.1.4. Analyse SWISS DE

B2.1.5 Analyse SWISS ENG

B2.2 Facebook

B2.2.1 Analyseraster Facebook

B.2.2.2 Analyse Facebook-Posts

B3 Fokusgruppen

B3.1 Leitfaden Fokusgruppen

B3.2. Analyse Fokusgruppen

B3.3 Fokusgruppe CH

B3.4 Fokusgruppe EU_DE

B3.5 Fokusgruppe EU_ENG

B3.6 Fokusgruppe INT